

Zarządzanie

Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa

Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek



Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa

Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek

Beata Glinkowska-Krauze (ORCID: 0000-0002-6915-3297)
Bogusław Kaczmarek (ORCID: 0000-0001-9904-2208) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
Igor Chebotarov (ORCID: 0000-0001-5963-7637)
Viacheslav Chebotarov (ORCID: 0000-0003-1131-9116)
– Ługański Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki
Katedra Ekonomii, Marketingu i Przedsiębiorczości, Ukraina, Połtawa, 36000, ul. Kovalja 3
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Agnieszka Bitkowska, Jan Maciejewski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/alphaspirit

© Copyright by Authors, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10739.22.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 10,25

ISBN 978-83-8220-978-5

e-ISBN 978-83-8220-979-2

<https://doi.org/10.18778/8220-978-5>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Kultura organizacyjna/korporacyjna – pojęcia, wymiary, związek z zarządzaniem	11
1.1. Podstawowe pojęcia	11
1.2. Wymiary kultury organizacyjnej/korporacyjnej	13
1.3. Próba ustalenia (określenia) związku pomiędzy kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem	20
1.4. Kulturowe i strukturalne przekształcenie przedsiębiorstwa	24
1.5. Ważność (istotność) kultury organizacyjnej/korporacyjnej w przedsiębiorstwie	26
1.6. Wpływ kultury organizacyjnej/korporacyjnej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	33
1.7. Środowisko wewnętrzne i socjokulturowe przedsiębiorstwa	36
Rozdział 2	
Istota pojęcia narodowych kultur biznesu oraz analiza porównawcza narodowych kultur biznesu Polski i Ukrainy	39
2.1. Narodowe kultury biznesu: metodologiczne podstawy badań, czynniki kształtowania kultur organizacyjnych/korporacyjnych i ich skład	39
2.2. Metodologia badań krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych	49
2.3. Narzędzia do analizy ilościowej i oceny narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych	56
Rozdział 3	
Kultury biznesowe Polski i Ukrainy – wyniki badań	61
3.1. Narzędzia do analizy i oceny narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych – charakterystyka	61
3.2. Charakterystyka respondentów i uzasadnienie doboru próby	70
3.3. Analiza porównawcza organizacyjnych/korporacyjnych kultur Polski i Ukrainy	74
3.4. Analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy	84

Rozdział 4

Doskonalenie kultur organizacyjnych/korporacyjnych przedsiębiorstw Polski i Ukrainy	95
4.1. Zarządzanie międzykulturowe	95
4.2. Wymagania stawiane współczesnym „międzykulturowym” menedżerom	101
4.3. Przedsiębiorczość menedżerów a funkcjonowanie współczesnych firm	113
4.4. Geneza przedsiębiorczości w Polsce i w Ukrainie	119
4.5. Analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i w Ukrainie	123
4.6. Wizerunek firm polskich i ukraińskich a ich internacjonalizacja	135
Zakończenie	147
Bibliografia	149
Załączniki	155
Spis rysunków	163
Spis tabel	164

Wstęp

Międzynarodowa integracja gospodarcza na początku XXI wieku, zwłaszcza na kontynencie europejskim, w średniookresowej perspektywie stanie – z całą pewnością – przed szeregiem systemowych przeszkód i czynników ograniczających. Wśród nich są wielokierunkowe procesy i tendencje dezintegracyjne wewnątrz Unii Europejskiej (np. wyjście z niej Wielkiej Brytanii), kryzysowe zjawiska społeczno-gospodarcze niemal we wszystkich krajach europejskich, rosnąca niestabilność na rynkach energii, konsekwencje pandemii COVID-19 z realną groźbą powtórki jej fal w związku z mutacją wirusa SARS-CoV-2 i pojawieniem się jego nowych szczepów (a także przewidywanych, ale jeszcze nie do końca poznanych przez specjalistów, nowych globalnych chorób epidemicznych).

Poza tym wojna rosyjsko-ukraińska (oraz nowa struktura Europy i świata po jej zakończeniu oraz ewentualna eliminacja związanych z nią ogromnych strat materialnych, finansowych i środowiskowych) doprowadzi do głębokich i długofalowych ogólnocywilizacyjnych przesunięć, z których społeczność naukowa i obywatelska jeszcze nie zdaje sobie sprawy.

Takie kluczowe zjawiska i procesy instytucjonalne, ekonomiczne i przyrodnicze determinują niezwykle pilną potrzebę opracowania nowych podejść koncepcyjnych oraz specyficznych mechanizmów zapobiegania (i „przewidywania naukowego”), a także ograniczania negatywnych konsekwencji kryzysów społeczno-gospodarczych.

Zrozumienie ewolucji rozwoju nauk ekonomicznych (i ogólnie nauk społeczno-humanitarnych) ostatnich kilkudziesięciu lat daje metodologiczne i praktyczne podstawy do stwierdzenia, że jedną z podstaw paradygmatu definiującego dla opracowania systemu środków przewidywania i ograniczania zauważonych konsekwencji może – i powinna być – teoria i praktyka narodowych kultur biznesowych.

Nowe odczytanie treści teorii narodowych kultur biznesowych oraz porównawcze studia ekonomiczne, które na gruncie tej teorii zaczęły powstawać w latach 70. i 80. ubiegłego stulecia, postawiły autorów tej monografii przed problemem konieczności uzupełnienia rozważań nad narodowymi kulturami biznesowymi o analizę zagadnień kultur organizacyjnych/korporacyjnych. To z kolei stawia zadanie naukowego i praktycznego zbadania „profilu przedsiębiorców” z różnych typów narodowych kultur biznesowych i różnych krajów.

Tak więc logicznie skonstruowana triada epistemologiczna: „narodowe kultury biznesowe” – „kultury organizacyjne/korporacyjne” – „profile przedsiębiorców” umożliwiła wyniesienie badania problemów międzynarodowej integracji gospodarczej na jakościowo nowy poziom.

Poprzedziło to w szczególności przeprowadzenie analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy w kontekście globalnym, opracowanie metodyki i wykonanie szczegółowych równoległych badań przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie w celu wyjaśnienia treści oraz charakterystyki ich kultury biznesowej i korporacyjnej (aspekty te jako integralna analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych różnych krajów były rejestrowane przez autorów ukraińskich jako przedmiot ich własności intelektualnej). W kolejnych etapach badanie pozwoliło na wyodrębnienie i przeanalizowanie nowych trendów w globalnym rozwoju gospodarczym oraz zadań przedsiębiorstw obu krajów w kontekście aktualnych realiów międzynarodowego podziału pracy i koniunktury na świecie rynków towarów i usług. Umożliwiło też rozważenie kierunków doskonalenia kultur organizacyjnych/korporacyjnych i biznesowych, a także uzasadnienie nowych form i metod działalności przedsiębiorczej w kontekście globalizacji, z uwzględnieniem specyfiki zachodnich (anglosaskich), wschodnich (japońskich) i środkowoeuropejskich szkół zarządzania.

Znaczna część wymienionych aspektów została opracowana w ramach realizacji przez autorów złożonego projektu badawczego na temat: „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych”. Ten problem badawczy został zaakceptowany przez polską Narodową Agencję Wymiany Akademickiej (NAWA) oraz Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy jako wspólny polsko-ukraiński projekt oraz jedyny temat z zakresu nauk społecznych i humanistycznych (spośród zgłoszonych przez liczne zespoły badawcze z obu krajów do finansowania z budżetów rządowych na lata 2020–2021). Poszczególne części monografii, będącej rezultatem projektu, zostały opracowane w kontekście realizacji dalszej współpracy obu krajów na polu naukowym, edukacyjnym i innowacyjnym. Tym samym, podrozdział 4.5 tej monografii wpisuje się w realizację tematu *Teoria i praktyka analizy porównawczej „profilu przedsiębiorców” (na przykładzie Polski i Ukrainy)* w ramach projektu „Konkurs na stypendium dla Ukrainy IDUB Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego przez Ie. Chebotarova. Podrozdział 3.3 został ponadto opracowany jako element tematu *Kultura korporacyjna w czasach kryzysu: treść przemian transformacyjnych jako podstawa modyfikacji zarządzania* w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki dla Ukrainy na kontynuowanie badań w Polsce po 24 lutego 2022 roku.

Prezentowana publikacja powstała jako rezultat wielostronnych działań Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, utworzonego przez autorów w 2016 roku i wywodzącego się ze struktur Katedry Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Katedry Ekonomiki, Marketingu

i Przedsiębiorczości Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki (monografia ta jest zatem w pewnym stopniu logiczną kontynuacją publikacji autorstwa B. Glinkowskiej-Krauze, B. Kaczmarka i V. Chebotarova *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020). Została ona prawie całkowicie ukończona w 2021 roku, jednak wybuch wojny rosyjsko-ukraińskiej poskutkował wprowadzeniem w niej poprawek – niektóre gotowe fragmenty musiały zostać usunięte z ostatecznej wersji, ponieważ wiele wstępnych zapisów wymagało dodatkowej analizy teoretycznej i praktycznych testów.

Ukończenie monografii nie byłoby możliwe bez aktywnej pomocy studentów i doktorantów Wydziału Zarządzania UŁ oraz Dydaktyczno-Naukowego Instytutu Ekonomii i Biznesu Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki w przeprowadzeniu równoległych badań przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie. Autorzy składają im serdeczne podziękowania. Podobnie, autorzy wyrażają wdzięczność szanownym recenzentom (formalnym i nieformalnym) za ich surowe, a zarazem życzliwe i cenne rekomendacje oraz sugestie, które zostały uwzględnione w finalnej wersji książki. Szczególne podziękowania kierują do władz Wydziału Zarządzania UŁ za wszelkiego rodzaju stałą pomoc, rekomendację monografii do wydania oraz wsparcie finansowe samej publikacji w tak trudnym dla wszystkich czasie.

*Beata Glinkowska-Krauze, Iegor Chebotarov,
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek*

Rozdział 1

Kultura organizacyjna/korporacyjna – pojęcia, wymiary, związek z zarządzaniem

1.1. Podstawowe pojęcia

Cechą wspólną postrzegania kultury organizacyjnej/korporacyjnej we współczesnej literaturze jest uznanie, iż jest ona zbiorem wartości, norm i zasad, które w danej społeczności są przyjęte za obowiązujące w sposób naturalny, a więc nie są narzucone. Różnice w podejściu do kultury organizacyjnej/korporacyjnej rozpoczynają się w momencie prób zdefiniowania, do jakiego stopnia człowiek jest w stanie świadomie w kulturę ingerować i ją „wytwarzać”, a do jakiego stopnia jest to byt niezależny, stanowiący integralną część organizacji. Pisze o tym m.in. jeden z klasyków nauki o zarządzaniu organizacjami G. Morgan, uznając, że „charakter kultury jako zbioru cech charakterystycznych dla funkcjonowania danej organizacji znajduje odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach jej pracowników”¹. Jednocześnie twierdzi, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zjawiskiem dynamicznym w procesie uczenia się jej.

Kultura korporacyjna organizacji bywa łączona również ze świadomością poszczególnych jednostek, które tę organizację tworzą. Czyni to np. E. Schein² w swojej teorii, iż kultura korporacyjna składa się z elementów funkcjonujących na odrębnych poziomach świadomości jednostki ludzkiej. Proponuje on podział elementów kultury korporacyjnej na to, co uświadomione oraz to, co nieświadome³. Podobnej analizy kultury korporacyjnej oraz jej podziału na elementy skła-

1 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 159.

2 E. Schein, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 233.

3 Ibidem.

dowe dokonał G. Hofstede, zwracając uwagę na związek kultury korporacyjnej z poziomami świadomości ludzkiej. Podstawą tego podziału jest ludzka natura, kultura i osobowość. G. Hofstede idzie w swoich rozważaniach dalej – w kierunku tezy o pochodzeniu kultury organizacyjnej/korporacyjnej od kultury narodowej kraju, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje⁴. Zagadnienie to jest ciągle analizowane przez współczesnych badaczy tego zjawiska, co świadczy m.in. o tym, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zagadnieniem, co do którego nie ma zgodności wśród badaczy, pomimo że próby zdefiniowania tego zjawiska i „sprowadzenia do konkretności” obracają się wokół tych samych nurtów pojęciowych⁵. Mimo braku zgodności wśród badaczy co do teorii samego zjawiska, wszyscy oni zgadzają się, że kultura organizacyjna/korporacyjna może być jednym z istotnych narzędzi mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, a to oznacza, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest ważna dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa i jego postaw oraz zachowań na współczesnym rynku.

Szczególne zasługi w zakresie analizowania i badania znaczenia kultury organizacyjnej/korporacyjnej dla funkcjonowania (sprawnego funkcjonowania) ma G. Hofstede, który wskazał na cztery wymiary całościowo kształtujące naturę kultury organizacyjnej/korporacyjnej w przedsiębiorstwach (organizacjach), a mianowicie:

- dystans do władzy formalnej w przedsiębiorstwach;
- stopień unikania niepewności w firmie;
- dominację postaw zespołowych nad indywidualnymi;
- klimat organizacyjny⁶.

Owe cztery podstawowe wymiary stanowią syntetyczny obraz ogółu zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, a przesądzających o jakości kultury organizacyjnej/korporacyjnej.

Za swoistą kontynuację myśli G. Hofstede można uznać teorię S. Sudoła na temat zarządzania międzykulturowego⁷. Temat starcia się w ramach jednej organizacji różnych kultur i wzorców zachowań zaczął interesować naukowców od czasu pojawienia się we współczesnej przedsiębiorczości organizacji wielonarodowych, funkcjonujących na rynku globalnym. S. Sudoł podkreśla, iż cechą zarządzania wielokulturowego (multikulturowego) jest oparcie go zarówno na jednolitych wzorcach i wartościach, ale także uwzględnienie różnorodności kulturowej, występującej w ramach jednej organizacji/korporacji. Szczególną uwagę w rozważaniach na temat kultury organizacyjnej/korporacyjnej zwracają dwa paradygmaty kultury: funkcjonalistyczny i interpretatywny. Różnica w postrzeganiu zjawiska według wspomnianych paradygmatów polega na rozróżnieniu pomiędzy postrzeganiem bytu obiektywnego, w ramach którego przedsiębiorstwo wraz ze swą

4 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 98.

5 Zdanie autorów tej monografii zostało zaprezentowane w podrozdziale 2.1.

6 Ibidem, s. 67.

7 S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 259.

kulturą funkcjonuje oraz postrzeganiem bytu kreowanego i świadomie wytwarzanego, gdzie kultura może być „narzędziem zarządczym” organizacji (przedsiębiorstwa). Oba wspomniane paradygmaty nie wykluczają się i mogą jednocześnie znajdować zastosowanie w organizacjach⁸.

Bardzo wiele analiz i badań dotyczy związków między kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem (czy one istnieją i jak są silne). Wiadomo, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest elementem zarządzania organizacją. Jednakże próbując określić charakter relacji między częścią – kulturą organizacyjną/korporacyjną a całością zarządzania, natrafiamy na trudności. Dzięki nim następują próby wyjaśniania tzw. modeli zarządzania: autorstwa A. Weimerskircha, zaproponowanego przez J. Oaklanda oraz modelu sytuacyjnej teorii przywództwa stworzonego przez M. Webera⁹. We wszystkich modelach występuje kultura organizacyjna/korporacyjna jako jeden z ich elementów składowych.

W modelu A. Weimerskircha kultura organizacyjna/korporacyjna jest spoiwem dla pozostałych elementów, swoistym „lepiszczem” scalającym elementy zarządzania w integralną całość. Autor tego modelu daje odpowiedź bezpośrednią na zależności między kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem w takim sensie, że kultura organizacyjna/korporacyjna stanowi środowisko dla procesów zarządzania. U J. Oaklanda kultura organizacyjna/korporacyjna jest podstawą dobrze zrównoważonych elementów tworzących TQM (Total Quality Management). Natomiast w sytuacyjnej teorii przywództwa M. Webera kultura organizacyjna/korporacyjna jest elementem definiującym władzę i styl przywództwa. Opisane modele zarządzania pokazują zatem, że w każdym z nich kultura organizacyjna/korporacyjna jest integralnym elementem systemu zarządzania, czyli inaczej mówiąc – pełni w nim bardzo ważne funkcje i stąd wynika jej znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

1.2. Wymiary kultury organizacyjnej/korporacyjnej

Sposób interpretacji zjawiska kultury organizacyjnej/korporacyjnej ma ścisły związek ze sposobem postrzegania samej organizacji. Najodpowiedniejszym podejściem wydaje się oparcie szczegółowych dociekań naukowych na różnych teoriach organizacji. Rozważa się pięć kluczowych nurtów interpretacyjnych, różniących się od siebie podstawą teoretyczną¹⁰. Mianowicie wymienienia się nurty oparte na:

8 Patrz: R. Kamiński, *Kultura organizacyjna przyszłości*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2001, t. 22, nr 71, s. 103–111.

9 S. George, A. Weimerskirch, *Total Quality Management*, John Wiley and Sons, New York 2014, s. 10.

10 Patrz: G. Morgan, *Obrazy...*, s. 213

- teorii o społeczeństwie organizacyjnym;
- teorii traktującej organizację jako system społeczny;
- teorii narodowych stylów zarządzania;
- teorii organizacji systemowej;
- teorii uznającej organizację jako manifestację ludzkiej świadomości¹¹.

Zatem wydaje się, że można traktować organizację jako zjawisko kulturowe, ściśle związane z rozwojem społeczeństwa. Teoria ta jest poniekąd spójna z teorią o „społeczeństwie organizacyjnym”, w którym wielkie organizacje/korporacje wyznaczają rytm i styl życia. Wówczas kultura organizacyjna/korporacyjna będzie zbiorem zasad i wartości obowiązujących w danym społeczeństwie.

Teoria, w której uznaje się organizację za zjawisko społeczne, znajduje legitymizację swojego istnienia w racjonalności i obiektywizmie działania. Wówczas kultura organizacyjna/korporacyjna będzie zbiorem zasad legitymizujących istnienie organizacji lub zestawem kryteriów oceniających zasadność organizacyjnego bytu. Społeczeństwo natomiast pełni funkcję oceniającą, jest poniekąd swoistym „papierkiem lakmusowym” dla działań organizacji, na podstawie którego organizacja jest postrzegana jako użyteczna, a więc spełniająca konkretną rolę wobec swoich właścicieli, udziałowców, klientów czy otoczenia – i jako taka zyskuje sobie rację bytu.

Swoistym układem odniesienia (tłem organizacyjnym) może być też organizacja sama w sobie, która wówczas dostarcza wyjaśnienia dla zrozumienia ogólnego przebiegu procesów zarządzania¹². Teoria ta posiada swoje korzenie w nauce o narodowych stylach zarządzania. W tym rozumieniu kultura organizacyjna/korporacyjna będzie się cechowała swoistą niezależnością materii i brakiem możliwości modyfikacji. Należy jednak wspomnieć, że będzie to cecha jednostronna, co oznacza, iż w myśl tej teorii kultura nie daje się modyfikować, natomiast sama – taka, jaka jest – wywiera kluczowy wpływ na organizację oraz jej funkcjonowanie.

Czwarta z wymienionych tu teorii traktuje organizację jako system. Z punktu widzenia nauki zarządzania jest to podejście niezwykle istotne, zakłada bowiem, że organizacja – jak każdy system w środowisku – jest od swojego otoczenia ściśle uzależniona, a zatem musi reagować na jego zmiany. W tym układzie współgrających ze sobą elementów kultura organizacyjna/korporacyjna pełni funkcję „normatywnego spoiwa”. Ponadto w tej teorii po raz pierwszy pojawiła się koncepcja, że owo spoiwo może przesądzać o jakości funkcjonowania całego systemu i o tym, jak wszystkie elementy tego systemu będą razem funkcjonować. Co za tym idzie, tak rozumiana kultura korporacyjna może stanowić o przewadze konkurencyjnej i ostatecznie mieć istotny wpływ na pozycję organizacji na rynku.

Ostatnia z kluczowych teorii obejmujących całokształt pojmowania zjawisk odwołuje się do pierwotnych korzeni przedsiębiorczości, a organizację traktuje jako manifestację ludzkiej świadomości. Kultura organizacyjna/korporacyjna w takim ujęciu pełni rolę „rdzennej metafory”. Należy jednak pamiętać, co jest bardzo

11 Ibidem.

12 Ibidem, s. 231.

ważne, że takie ujęcie tematu zmusza do jednoczesnego zastanowienia się nad istotą i celem organizacji – w tym przypadku rozumianej jako przedsiębiorstwo ze wszystkimi jego uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej na rynku.

Reasumując, „wspólnym mianownikiem wszystkich powyżej przedstawionych teorii jest traktowanie kultury korporacyjnej jako wzorca, pewnego kanonu, do którego wszyscy się odnoszą, charakterystycznego dla każdej organizacji”¹³. Podobnie rozumie zjawisko kultury korporacyjnej B. Berger, pisząc, że „kultura korporacyjna ma charakter idealnego wzorca tworzonego dla celów poznawczych, rzadko występujących w czystej postaci”¹⁴.

Wydaje się, że można (na podstawie zaprezentowanych podejść) postawić następującą tezę:

- 1) kultura organizacyjna/korporacyjna jest produktem organizacji, a więc jako zjawisko wydaje się w stosunku do niej wtórna;
- 2) kultura organizacyjna/korporacyjna jest procesem, a także wyrazem świadomego działania kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, tworzonemu dla osiągnięcia określonego celu poprzez stymulowanie konkretnych, pożądaných postaw, a zatem i działań pracowników.

Zmieniające się koncepcje struktury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw rzucają nowe światło na zagadnienie kultury organizacyjnej/korporacyjnej. Obserwujemy coraz powszechniejsze odchodzenie od struktur klasycznie hierarchicznych na rzecz struktur płaskich, opartych na pracy zespołowej i przywództwie oraz struktur mieszanych.

Z wymienionych trzech najważniejszych cech i uwarunkowań funkcjonowania zjawiska kultury organizacyjnej/korporacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach można sformułować jej „pełną” definicję. Kultura organizacyjna/korporacyjna jest więc zbiorem zasad i wartości obowiązujących w danej społeczności organizacyjnej w sposób naturalny, opisujących postawy, stosunki międzyludzkie, a także styl funkcjonowania organizacji, wytworzony w drodze ewolucji organizacji i jej dostosowania do otoczenia (tzw. legitymizacja organizacji).

Kultura organizacyjna/korporacyjna spełnia w organizacji wiele funkcji. Najważniejsze z nich to:

- wyznaczenie granic organizacji;
- bycie środowiskiem dla procesów zarządzania;
- zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości;
- zwiększenie stabilności systemu społecznego;
- spoiwo i tło dla elementów zarządzania, gwarantujące spójność organizacji;
- mechanizm wyjaśniający i punkt odniesienia dla oceny prawidłowości i postaw członków organizacji¹⁵.

13 D. Van Fleet, *Behaviour in Organizations*, Mifflin Company, Boston 2011, s. 378.

14 B. Berger, *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994, s. 14.

15 S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 408.

W rozmaitych teoriach zakłada się, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zbudowana z pewnej liczby elementów funkcjonujących na różnych poziomach świadomości członków danej organizacji. Zgodnie z klasyfikacją E. Scheina te poziomy to:

- założenia podstawowe, znajdujące swój wyraz w oczywistych reakcjach, nie-uświadamianych, a zarazem i niekwestionowanych;
- wartości, które jednostka może wyartykułować po zastanowieniu się, jednak nie przejawiają się one w codziennych reakcjach i zachowaniach, czyli często, ale w reakcjach rzadkich, np. postawie wobec zmian;
- normy, które sterują zachowaniami w różnych zmieniających się sytuacjach, np. zachowania etyczne (tzw. kodeks etyczny);
- artefakty, czyli zewnętrznie widoczne symbole kultury, takie jak procedury, sposób ubioru itp.¹⁶

Według G. Hofstede, którego pogląd na kulturę organizacyjną/korporacyjną opiera się na ujęciu jej jako pochodnej lub wynikowej względem kultury narodowej istnieją następujące poziomy kultury organizacyjnej/korporacyjnej:

- symbole – warstwa najbardziej zewnętrzna, a więc widoczne elementy, które dla danej społeczności mają szczególne znaczenie, np. historia firmy;
- bohaterowie, którzy posiadają właściwości wysoko cenione w danej kulturze;
- rytuały, czyli zbiorowe aktywności merytorycznie zbędne, ale istotne społecznie, a przynajmniej za takie uważane, np. obchodzenie imienin członka zespołu poza terenem firmy;
- wartości, które spajają elementy składowe kultury, będące uogólnionymi tendencjami preferowania pewnych stanów rzeczy nad inne, np. wiara, że to, co robimy, robimy najlepiej¹⁷.

Owe poziomy kultury organizacyjnej/korporacyjnej są ważne i efektywne przy zmianach kultury organizacyjnej/korporacyjnej, które winny być „inteligentnie” zaplanowane wokół cech wynikających z ludzkiej natury, a skierowane na modyfikację cech wyuczonych, które nie pasują już do współczesnego rozwoju funkcjonowania organizacji.

G. Hofstede zwracał uwagę – i to jest bardzo ważny wkład tego autora w istotę i znaczenie kultury organizacyjnej/korporacyjnej dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa – na istnienie tzw. wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej, które warunkują jej ostateczny kształt w danym przedsiębiorstwie. Są to:

- dystans wobec władzy formalnej;
- stopień unikania niepewności;
- indywidualizm lub kolektywizm;
- męskość lub kobiecość tzw. klimatu organizacyjnego.

16 C. Cooper, C. Cox, P. Malin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 233.

17 Ibidem, s. 234.

Analiza i badanie funkcjonowania wymienionych wymiarów pozwalają na ogólne scharakteryzowanie modelu kultury organizacyjnej/korporacyjnej istniejącego w danym przedsiębiorstwie, a nawet w danym kraju. Szczególne odniesienie ma to do przedsiębiorstw mających „rodowód” międzynarodowy lub działających na rynkach międzynarodowych.

Pierwszym z nich jest dystans wobec władzy, rozumiany jako zmiana stopnia nierówności społecznych opisywanych w kategoriach: władza, prestiż, bogactwo. G. Hofstede definiuje dystans wobec władzy jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównej struktury władzy, wyrażany przez mniej wpływowych członków organizacji”¹⁸. Przedsiębiorstwa wykazujące duży dystans to z reguły firmy silnie hierarchicznie, gdzie pracownicy nie wykazują tendencji do kwestionowania decyzji szefa. Firmy o niższym dystansie wobec władzy to płaskie struktury organizacyjne, gdzie decyzje są z reguły otwarcie dyskutowane. Dystans wobec władzy rozpatrywany w aspekcie różnic narodowościowych – co autorów tego opracowania szczególnie interesuje – jest uzależniony od trzech czynników: szerokości geograficznej, zamożności społeczeństwa oraz liczby ludności. Spośród nich najważniejsze – co wykazały różne badania¹⁹ – są dwa ostatnie. Kraje – zarówno duże, jak i małe – według kryterium liczby ludności będą stopniowo tracić swoje wpływy na rzecz międzynarodowych „ośrodków” władzy, co będzie oznaczać wzrost dystansu wobec władzy w tych krajach. Zamożność natomiast jest skorelowana odwrotnie proporcjonalnie z dystansem wobec władzy, co oznacza, że jej wzrost powoduje spadek dystansu wobec władzy²⁰.

Kolejnym wymiarem jest stopień unikania niepewności, a więc stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest skłonne do tolerancji niejednoznaczności. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim współczynnikiem w tym zakresie poszukują metod redukcji niepewności, co często prowadzi do nadmiernej biurokratyzacji, formalizacji i wprowadzania standardów postępowania w przypadku różnych ewentualności, co dodatkowo formalizuje proces pracy. Przedsiębiorstwa o niskim stopniu unikania niepewności charakteryzują się brakiem formalnych reguł postępowania i przygotowane są do akceptacji niepewności w codziennych sytuacjach. Oczywiście, zarówno wysoki, jak i niski stopień niepewności to sytuacje skrajne, których trzeba unikać, bowiem nie polepszają one sprawności funkcjonowania, a wręcz przeciwnie – pogarszają ją.

Kolejny wymiar kultury korporacyjnej to kolektywizm lub indywidualizm, a więc stopień, w jakim preferuje się ścisłe lub luźne więzi układu społecznego w przedsiębiorstwie. Indywidualizm oznacza czas wolny od pracy, wolność rozumianą jako swobodę w wyborze odpowiedniego stylu pracy itp. Kolektywizm to szkolenia, sprecyzowane warunki pracy, pełne wykorzystanie potencjału pracowników itp.

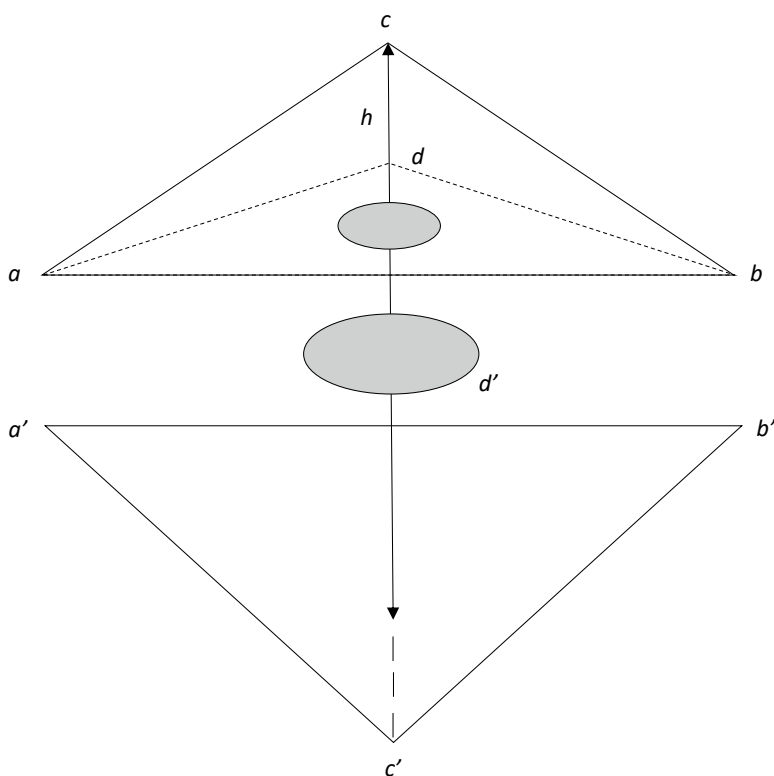
18 G. Hofstede, *Kultury...*, s. 67.

19 Np. *ibidem*, s. 91.

20 *Ibidem*, s. 94.

Ostatni z podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej to jej męskość lub kobiecość, co jest określane poprzez wartości dominujące w danej kulturze. Kultura męska opiera się na uzyskiwaniu przewagi oraz umiejętności dbania o swoje potrzeby, natomiast kultura kobieca charakteryzuje się takimi cechami, jak współpraca, opieka, bezpieczeństwo. Z wymiarami męskości lub kobiecości kultury organizacyjnej/korporacyjnej nierozdzielnie związane jest pojęcie humanizacji pracy. W kulturach męskich jest ono rozumiane przez podkreślanie osiągnięć pracowników oraz stwarzanie im możliwości współzawodnictwa i awansu. W kulturze kobiecej humanizacja pracy jest utożsamiana ze stworzeniem możliwości kontaktów międzyludzkich, atmosferą wzajemnej pomocy, dbałości o drugiego człowieka itp.

Można zatem przyjąć, że wszystkie analizowane wymiary stanowią podstawę sprawniejszego funkcjonowania organizacji. Interesujących wniosków może dostarczyć próba interpretacji graficznej wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej, zaprezentowana na rys. 1.



Rys. 1. Dynamiczna, przestrzenna struktura wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Analizując pierwszą część rysunku – czworościan oznaczony literami $a b c d$ – należy założyć, że każda z jego płaszczyzn odzwierciedla jeden z wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej. Tak więc kolejno:

$a b c$ – indywidualizm;

$b d c$ – wysoki stopień unikania niepewności;

$a d c$ – duży dystans wobec władzy;

$a b d$ – męskość lub kobiecość kultury organizacyjnej/korporacyjnej.

Czworościan oznaczony $a' b' d' c'$ jest lustrzanym odbiciem czworościanu $a b c d$ i oznacza sytuację odwrotną do opisanej poprzednio o 180 stopni, tzn. reprezentuje biegunowe cechy kultury, a więc:

– $a' b' c'$ – kolektywizm i postawy wspólnotowe;

– $a' d' c'$ – niski stopień unikania niepewności;

– $a' b' d'$ – męskość lub kobiecość;

– $a' d' b'$ – mały dystans wobec władzy hierarchicznej.

Oba czworościany po złączeniu tworzą figurę posiadającą jedną wspólną płaszczyznę $a a' b b' d d'$ oznaczającą stopień męskości lub kobiecości, która jako jedyny wymiar kultury nie podlega innym zachwianiom, jak tylko w płaskim wymiarze, dlatego też jest elementem łączącym dowolną liczbę kombinacji pozostałych wymiarów.

Zarówno stopień dystansu do władzy formalnej, jak i stopień unikania niepewności oraz indywidualizm i kolektywizm w postawach pracowniczych mogą ulegać zmianom, tworząc więcej kombinacji niż te, które wynikałyby z liniowego przesunięcia pomiędzy jedną a drugą skrajną postawą. Stąd wniosek, że zmiany mogą następować nie tylko w płaszczyźnie wzdłuż osi h , lecz także w każdej innej z płaszczyzn poprzez zmianę długości przynajmniej jednego z ograniczających ją odcinków. Przedstawiona figura zbudowana jest na bazie trójkąta równoramiennego, należy więc uznać ją za obraz sytuacji idealnej, kiedy wszystkie cztery wymiary mają równe proporcje w ostatecznym obrazie kultury. Wysokość czworoboku, oznaczona symbolem h , znamionuje stopień udziału postaw skrajnych w całokształcie kultury i oczywiście na rysunku jest wielkością stałą. Przedstawione rozumowanie „geometryczno-strukturalne” jest próbą analizy – innej niż teoretyczno-opisowa – procesu, zjawiska kultury korporacyjnej. Inaczej mówiąc, stanowi próbę poszukiwania innych płaszczyzn do analizy złożonego zjawiska kultury korporacyjnej. Czy właściwą – to się okaże w kolejnych badaniach.

Inną ciekawą typologię analizy kultury organizacyjnej/korporacyjnej przedstawia C. Handy. Rozróżnia on:

- 1) kulturę klubową, budującą swój społeczny klimat z odwołaniem się do empatii i dbającą o wysoką jakość stosunków międzyludzkich;
- 2) kulturę funkcji, w której obowiązujące procedury i struktury mogą zapewnić przedsiębiorstwu efektywność, a stabilizacja procedur – klimat oparty na poczuciu bezpieczeństwa;

- 3) kulturę „zamierzeń”, zbudowaną na niezależności operacyjnej;
- 4) kulturę egzystencjalną, gdzie organizacja służy do realizacji indywidualnych celów uczestników, a działanie nastawione jest na klienta²¹.

Oczywiście trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie kultury organizacyjnej/korporacyjnej opartej na jednym lub na wszystkich wymienionych elementach. Tu jest potrzebny – czy raczej musi być zachowany – umiar.

Podsumowując ogólną analizę typologii kultury organizacyjnej/korporacyjnej i jej wymiarów, należy pamiętać, że odnosi się ona głównie do:

- kultury władzy – czyli decyzji centralnych, wydawanych przez przywódców;
- kultury roli – uwzględniającej strukturę oraz funkcje poszczególnych pracowników;
- kultury zadania – to jest fachowości zespołu ludzi realizujących określony projekt;
- kultury ludzi – polegającej na legitymizacji swojego istnienia poprzez „służenie” członkom swojego zespołu.

Wydaje się, że ten punkt widzenia na kulturę organizacyjną/korporacyjną jest swoistym dopełnieniem analizowanych wcześniej typologii.

1.3. Próba ustalenia (określenia) związku pomiędzy kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem

Dopełnieniem badania przedsiębiorstwa pod kątem charakteryzującej go kultury organizacyjnej/korporacyjnej jest zdefiniowanie kluczowych komponentów tzw. kultury jakości totalnej (Total Quality Culture). Są nimi: rodzaj komunikacji wewnętrznej na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa oraz system – bądź jego brak – delegowania władzy i odpowiedzialności za pracowników. To z kolei implikuje bezpośrednio strukturę organizacyjną, która w silnie projakościowym przedsiębiorstwie będzie płaska, niehierarchiczna oraz będzie się charakteryzować silną decentralizacją władzy. Różnice w istotności pewnych stanowisk będą polegać raczej na ich funkcjonalnym zakresie w ramach danego przedsiębiorstwa, niż na teoretycznym prestiżu i władzy w aspekcie zarządzania innymi.

Kultura jakości totalnej to zespół uznawanych w przedsiębiorstwie wartości i zasad postępowania, umożliwiających oraz wspomagających wprowadzenie i ulepszenie funkcjonowania w zgodzie z zasadami TQM. Wiąże się to z elastycznością

²¹ Patrz: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 83.

zarządzania informacją oraz umiejętnym sterowaniem rozkładem ryzyka związanego z dużą decentralizacją władzy i decyzyjności.

Uznaje się, że na kulturę organizacyjną/korporacyjną ma wpływ szereg czynników, m.in. kultura narodowa kraju pochodzenia organizacji oraz kraju działania organizacji, wielkość i złożoność organizacji wpływająca bezpośrednio na strukturę i wiek personelu, historia firmy oraz – oczywiście – cechy osobowościowe poszczególnych ludzi w organizacji. Lista ta nie wyczerpuje zapewne wszystkich elementów mających wpływ na ostateczny kształt organizacji. Istotne jest natomiast to, że całokształt kultury nie jest w żadnym razie sumą poszczególnych czynników, lecz stanowi odrębny byt i odrębną, mierzalną całość.

Istnieje kilka metod pomiaru kultury organizacyjnej/korporacyjnej oraz towarzyszących jej ideologii organizacji i klimatu organizacyjnego²². Ideologię organizacji mierzy się najczęściej przy pomocy kwestionariusza Harrisona (z 1982 roku), który służy do ustalenia faktycznej pozycji organizacji poprzez szereg stwierdzeń, z którymi pracownicy mogą się zgodzić lub nie, mając możliwość pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi. Z kolei w trakcie tworzenia klimatu organizacyjnego można się posłużyć typologią Litwina i Stringera (z 1999 roku). Wyróżnia się w niej osiem kategorii klimatu organizacyjnego. W przypadku większości metod podawanych we współczesnych opracowaniach można sobie zadać pytanie, na ile istotnym czynnikiem przy ich użyciu do oceny dzisiejszych organizacji jest fakt, że powstały w latach 70. XX wieku, ale faktem jest i to, że do tej pory niczego „lepszego”, nowocześniejszego nie wymyślono. Najbardziej chyba popularnym narzędziem wydaje się sklasyfikowanie kultury organizacyjnej/korporacyjnej według jednej z dwunastu kategorii, opracowanych przez R. Cooke'a i J. Lafferty'ego w 2001 roku. Wyróżnili oni następujące rodzaje organizacji:

- humanistyczne – oparte na zasadzie „uczestnictwa” w różnych organach władzy;
- oparte na zasadzie „przynależności”;
- bezkonfliktowe – oparte na zasadzie unikania konfliktów;
- „konceptjonalne” – zasada tradycyjnego podejścia do zarządzania, w tym biurokratyzacja procedur;
- „zależne” – hierarchiczna kontrola, brak zasad partycypacji pracowników w zarządzaniu;
- „unikające” – brak systemu nagradzania za sukcesy;
- „opozycyjne” – konfrontacja jako metoda zarządzania;
- „władcze” – władza adekwatna do zajmowanych stanowisk;
- „konkurencyjne” – zasada wzajemnej konkurencyjności wśród pracowników;
- ceniące kompetencje i perfekcjonizm;
- ceniące osiągnięcia – doceniające osiągnięte cele;
- z zasadą samorealizacji – kreatywność w pracy jest cenniejsza niż ilość wykonanej pracy²³.

22 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2011, s. 155.

23 R. Cooke, J. Lafferty, *Communications in Organizations*, W.P.C., Saint Paul 2001, s. 484.

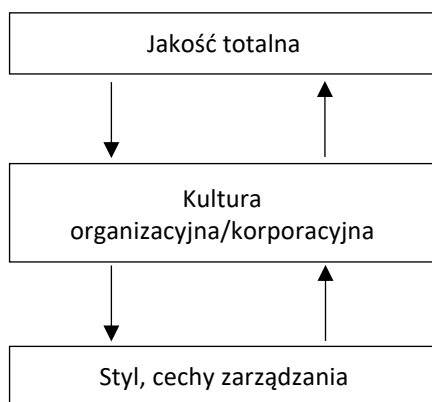
Oczywiście to są możliwości „do wyboru” przez menedżerów, niegwarantujące sukcesu, ale mogące go zapewnić.

Badacze omawianego tu zjawiska podkreślają wyraźny związek pomiędzy kulturą organizacyjną/korporacyjną a jakością totalną. Jakość totalna powinna być rozumiana jako pewnego rodzaju idea i sposób funkcjonowania organizacji, wynikający z reguł i zasad TQM – chodzi o przygotowanie organizacji do wprowadzenia zmiany (zmian), świadome zarządzanie procesem zmian oraz rozumienie zmiany jako procesu „permanentnego”, a nie „okresowego”. I tak, zmiana „kultury” – pojmowanej jako swoiste „lepsze organizacyjne” – może nastąpić tylko dzięki ludziom i ich działaniom, a szczególnie dzięki tzw. ambasadorom zmian, traktowanym w organizacji jako „ogniska nowości”.

Proces zmian kulturowych przebiega (powinien przebiegać) zatem na trzech powiązanych ze sobą poziomach:

- poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa, rozumianym jako podstawa zarządzania;
- poziomie kultury organizacyjnej/korporacyjnej;
- poziomie mentalności pracownika.

Wszystkie wymienione poziomy kultury organizacyjnej/korporacyjnej oddziałują na siebie nawzajem, co sprawia, że zakłócenia w zakresie jednego z nich są natychmiast odczuwalne w obszarze pozostałych poziomów. Te trzy powiązane ze sobą poziomy wskazują, że istnieje związek między kulturą organizacyjną/korporacyjną, zarządzaniem a jakością totalną. Ma on charakter cyklicznego procesu, w którym styl zarządzania jest manifestacją istniejącej kultury organizacyjnej/korporacyjnej, jednocześnie ją kreując. Mamy więc do czynienia z paradoksem. Ta sama kultura jest jednocześnie manifestacją operacyjnego, rzeczywistego wymiaru i jakości totalnej. W obu przypadkach dochodzi do sprzężenia zwrotnego, które obrazuje rys. 2.



Rys. 2. Zależności między kulturą organizacyjną/korporacyjną, zarządzaniem i jakością totalną

Źródło: opracowanie własne.

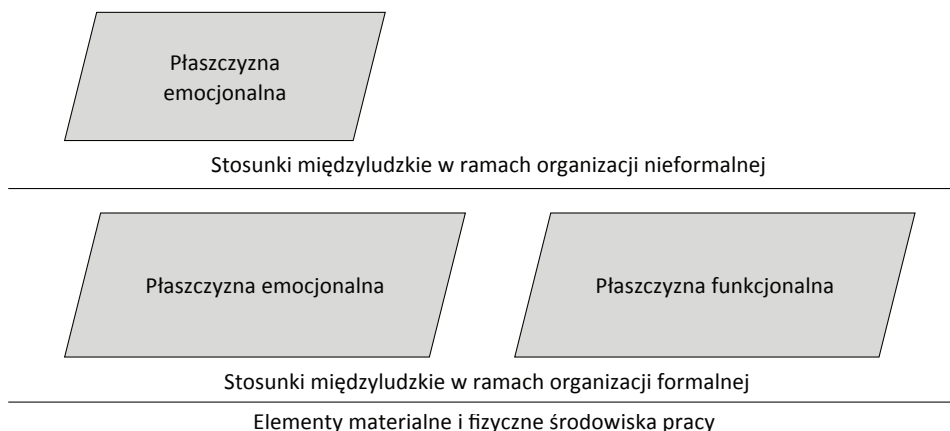
Jest to bardzo ważne twierdzenie, ponieważ ukazuje znaczenie kultury organizacyjnej/korporacyjnej dla zarządzania i jakości. Co prawda, wiemy, że taka zależność jest, ale nie wiemy, jak ją badać i jak badać siłę tego związku. Drugie ważne twierdzenie (paradoks) polega na tym, że należy uświadomić sobie, iż może istnieć (a jeśli istnieje, to musi być uświadomiona) jednolita kultura organizacyjna/korporacyjna w niejednolitym kulturowo środowisku. W tym względzie funkcjonują wśród badaczy tego zjawiska dwa sprzeczne nurty myślowe. Postuluje się z jednakowym przekonaniem, że z jednej strony zarządzanie multikulturowe – wielokulturowe powinno opierać się na indywidualnych wzorcach kulturowych²⁴ oraz uniwersalnych zasadach i wartościach. To wszystko może funkcjonować jako środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa, czyli – inaczej mówiąc – jako całokształt stosunków międzyludzkich wynikających zarówno z hierarchii formalnej i powiązań funkcjonalnych w ramach wykonywanej pracy, jak i istnienia organizacji nieformalnej itd. W ramach istniejących stosunków można wyodrębnić płaszczyznę funkcjonalną, na której wzajemne interakcje są podyktowane wykonywaną pracą oraz płaszczyznę emocjonalną, która do interakcji funkcjonalnej wprowadza wewnętrzny, psychologiczny element wzajemnego postrzegania się przez ludzi w ramach jednego zespołu. Stosunki międzyludzkie, będące pochodną organizacji nieformalnej, są nierozzerwalnie związane z emocjonalną płaszczyzną interakcji²⁵. Elementem środowiska wewnętrznego będą też jego składniki fizyczne, takie jak biuro i jego wystrój. Zakłada się, że w organizacji nieformalnej występujące związki międzyludzkie opierają się jedynie na emocjach i nie mają atrybutów związków funkcjonalnych, aczkolwiek nie można stwierdzić, że związki nieformalne są całkowicie oderwane od płaszczyzny funkcjonalnej organizacji. Mogą się zatem zdarzyć sytuacje, kiedy płaszczyzna funkcjonalna będzie stymulować powstawanie związków nieformalnych, aczkolwiek zjawiska te należy uznać za wtórne w stosunku do pierwotnych, naturalnych odczuć sympatii lub antypatii ludzi, którzy nas otaczają.

Środowisko socjokulturowe nie ma wymiaru wyłącznie wewnętrznego. Jest to struktura przenikająca granice organizacyjne w obie strony. Jej główne elementy stanowią profil społeczny organizacji i związki kulturowe członków organizacji (podstawy rodzimego wychowania, wartości edukacyjne, przynależność narodowa i geograficzna jednostek, historia i tradycja narodu itp.).

Płaszczyzna funkcjonalna środowiska wewnętrznego zostaje wyznaczona poprzez wykonywane w pracy zawodowej zadania i strukturę hierarchiczną. Płaszczyznę emocjonalną tworzą podstawowe ludzkie reakcje wynikające ze wzajemnych interakcji, przy czym występują one zarówno w ramach organizacji formalnej, jak i nieformalnej. Zgodnie z tymi założeniami można zaproponować trójwarstwowy model środowiska wewnętrznego (zaprezentowany na rys. 3).

24 S. Sudot, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauk...*, s. 259.

25 Ibidem.

**Rys. 3.** Trójwarstwowy model środowiska wewnętrznego – model A**Źródło:** opracowanie własne.

1.4. Kulturowe i strukturalne przekształcenie przedsiębiorstwa

Kultura – jako spoiwo wszystkich elementów przedsiębiorstwa – jest materią, w której w pierwszym rzędzie należy szukać przyczyn zaburzeń organizacyjnych. Będąc wyrazem norm i wartości wyznawanych przez pracowników oraz kwintesencją norm przyjętych przez przedsiębiorstwo w charakterze kanonu działania, kultura organizacyjna/korporacyjna jest swoistym produktem „wypracowanym” przez kadrę kierowniczą i bywa przez nią modyfikowana w razie zaistnienia takiej konieczności. Zmiana owej kultury stanowi bazę wyjściową przygotowującą inne, dalsze zmiany w przedsiębiorstwie. Ponadto, leży ona u podstaw wszystkich kluczowych procesów w firmie, dlatego też przed wprowadzeniem jakiejkolwiek zmiany konieczne jest jej pełne rozpoznanie. Umożliwia to wykorzystanie pełnego potencjału ukrytego w ludzkich zachowaniach i motywacjach, zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych. Zalecane narzędzie stanowi tzw. audyt kultury organizacyjnej/korporacyjnej, który jest możliwy do przeprowadzenia z użyciem tzw. Multi Focus Model (MFM) autorstwa G. Hofstede²⁶.

Podstawą MFM jest siedem skal punktowanych od 0 do 100, odpowiadających siedmiu głównym wymiarom ogólnie pojętej kultury organizacyjnej/korporacyjnej. Te skale to:

26 Zob. P. Gryko, H. Frańczak, *Audyt kultury organizacyjnej jako narzędzie wspomagające zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- nastawienie na środki i sposób wykonania – nastawienie na cele;
- nastawienie na poprawność procedur i ustalone standardy;
- swoboda w dziedzinie dyscypliny pracy – „restrykcyjność” dyscyplinarna;
- nastawienie „lokalne”, wyrażane przez identyfikację z firmą, zawodem, branżą;
- otwartość/zamknięcie, ściśle przestrzeganie tajemnicy służbowej, niechęć do budowania relacji zewnętrznych;
- nastawienie na rozwój pracownika – nastawienie na zadaniowość;
- stopień akceptacji istniejących stylów przywództwa.

Pełna znajomość istniejącej kultury w organizacji stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia procesu jej zmiany. Proces ten przebiega w dużym uproszczeniu według modelu stworzonego przez Kurta Lewina. Model ten zakłada trzy podstawowe etapy:

- rozmrożenie;
- zmianę właściwą;
- ponowne zamrożenie wzorców działania (zachowań)²⁷.

K. Lewin, konstruując swój model, oparł się na założeniu, iż dla rozpoczęcia procesu nauki i przyswajania nowej wiedzy konieczne jest najpierw zastosowanie procesu odwrotnego, tzn. swoistego oduczania się zasad dotychczas obowiązujących. W ten sposób ludzie stają się receptywni na nowe zmiany.

Jedną z ważniejszych postaw ludzi w procesie zmian jest podzielenie tzw. mitu dotyczącego kultury organizacyjnej. Wyraża się on przekonaniem o niemierzalności kultury, o jej trwałości i o niemożności sterowania kulturą. Chodzi również o mit o tym, że wywołane zmiany w kulturze wymagają charyzmatycznych osobowości. Wiadomo jednak – i zostało to dowiedzione poprzez badania²⁸ – że np. kultura może się zmieniać w sposób mierzalny i uchwytny, zarówno w drodze zmian skokowych, jak i w drodze ewolucji.

Różnice kulturowe są zmienną poddającą się kwantyfikacji. Istnieją metody wpływu na otoczenie i ludzi, powodujące zmiany postaw i zachowań. Charyzmatyczna osobowość może być doraźną pomocą w charakterze agenta zmian, jednak po jej usunięciu ze środowiska, w którym zmiana była wprowadzona, występuje ryzyko niwelacji zmian i powrotu do stanu poprzedniego. Poznanie wyżej opisanych procesów znakomicie ułatwia prowadzenie badań i poznanie zależności oraz związków między elementami składowymi kultury.

Obecne tempo zmian na rynku, brak stabilizacji rynkowej wymaga od współczesnego przedsiębiorstwa modyfikacji błyskawicznych, wchodzących niezwykle głęboko w sferę kultury w ogóle, a kultury korporacyjnej w szczególności.

27 Zob. D. Fisher, *Communications in Organizations*, West Publishing, Minneapolis-Saint Paul 2003.

28 A. Marcinkowski, *O diagnozowaniu kultury organizacyjnej*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego – Księgarnia Akademicka, Kraków 2000, s. 127.

J. Brillman, powołując się na książkę z 1996 roku autorstwa H. Janne²⁹, wymienia „mechanizmy” lub inaczej „dźwignie” procesów zmian kultury. Oto one:

- język, będący typowym przykładem artefaktu E. Scheine’a, który werbalizuje wyobraźnię powiązaną z danymi pojęciami;
- edukacja w zakresie nowych koncepcji i sposobów działania;
- propaganda, która w ujęciu przedsiębiorstwa wprowadzającego zmiany będzie utożsamiana z komunikacją bardziej lub mniej obiektywną w zakresie przekazywania treści;
- prognozy sprawcze, destrukcyjne i przyspieszające, które powodują zaistnienie jedynie przewidywanej, dotąd nieistniejącej, ale mającej duże znaczenie dla ludzi sytuacji. Czasami zapobiegają sytuacji przewidywanej lub mogą przyspieszać zaistnienie sytuacji, której symptomy już się pojawiły. Pamiętać trzeba o tym, że ta „umiejętność przewidywania” jest kluczowa dla całego procesu;
- oczekiwania normatywne oraz presja społeczna, rozumiana jako konkretne formułowanie oczekiwań wobec pracowników, motywowanie ich do spełnienia owych oczekiwań, a także zachęcanie do postaw konformistycznych i zniechęcanie do działań partykularnych;
- media, podążające za zmianą, promujące zmianę, transformację bądź ukazujące tylko słabości zmiany i transformacji;
- wzorce i modele kulturowe, np. generalnie przychylność zmianom.

Zaprezentowana – dość szczegółowo – metoda diagnozowania kultury opiera się na uchwyceniu symptomów kulturowych, ich źródeł, elementów składowych oraz – co uważamy za bardzo ważne – na porównaniu empirycznych danych z profilem kultury wydedukowanym na podstawie strategii czy koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa (organizacji). Umożliwia ona stworzenie logicznego algorytmu zarządzania zmianą, czyli czegoś, co jest bardziej adekwatne i może być poddane procesom operacjonalizacji.

1.5. Ważność (istotność) kultury organizacyjnej/korporacyjnej w przedsiębiorstwie

Odniesienie się do zagadnienia ujętego w powyższym tytule jest tylko pozornie łatwe. Najprościej powiedzieć, że kultura wpływa na wszystkie procesy, które odbywają się w przedsiębiorstwie: zarówno wewnątrz niego, jak i na linii otoczenie – przedsiębiorstwo. Suma tych wszystkich elementów, a właściwie to, jak one tworzą i wykorzystują kulturę do swoich procesów pracy, daje całościowy wynik

²⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 78.

mówiący o roli i znaczeniu kultury dla funkcjonowania i podnoszenia sprawności funkcjonowania firmy na współczesnym rynku.

Szczególną rolę kultury we współczesnych przedsiębiorstwach A. Burres, D. Vloeberghs, R. Geisler, R. Kamiński i inni³⁰ przypisują jednak związkowi między budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej a kulturą organizacyjną/korporacyjną oraz zarządzaniu przez kulturę jako elementowi całościowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Podkreśla się, że jednym z bardzo ważnych elementów w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej jest przeprojektowanie (przeprojektowywanie) stylu zarządzania na drodze poszukiwań efektów synergii w tworzeniu kultury organizacyjnej/korporacyjnej skoncentrowanej na klientach. Warto zauważyć, że natura takiego rozumowania tworzenia przewagi konkurencyjnej jest jednoznaczna z paradygmatem interpretatywnym kultury korporacyjnej. Inna ciekawa obserwacja polega na tym, że w dobie gospodarki globalnej oraz funkcjonowania organizacji transnarodowych jeden z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej stanowi lokalizacja, co zapewne powoduje, iż owa przewaga powstaje w wyniku procesu umiejscowionego³¹.

Interesujące poglądy na związek pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi (którego styl jest niewątpliwie wyznaczany przez kulturę korporacyjną) a konkurencyjnością można znaleźć w pracach A. Barresa, które miały dowieść związku pomiędzy kulturą firmy, stylem zarządzania a konkurencyjnością. Zbyt mała liczba badanych firm na terenie Francji, Belgii i Holandii nie pozwoliła jednak na uogólnienie wniosków.

Podsumowując, należy stwierdzić, że kultura może wspomagać zdobywanie przewagi konkurencyjnej w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa poprzez:

- promowanie ciągłego doskonalenia we wszelkich obszarach działalności firmy;
- otwarte wzorce komunikacji, umożliwiające skuteczne dostosowanie do zmian otoczenia oraz szybki proces decyzyjny;
- propagowanie swobody myśli i małego dystansu do władzy, co uwalnia kreatywność i wspomaga innowacje;
- selektywną percepcję informacji z otoczenia, co umożliwia proces uczenia się przedsiębiorstwa, a także kreowanie wiedzy.

Zdaniem wielu badaczy, ale także autorów niniejszej monografii, drugim zadaniem, które pełni kultura organizacyjna/korporacyjna we współczesnym przedsiębiorstwie jest zarządzanie przez kulturę jako element zarządzania przedsiębiorstwem.

30 R. Geisler, P. Koćwin, *Terytorialny kontekst konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] A. Limański (red.), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, cz. II, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2001, s. 193.

31 Ibidem.

Kultura organizacyjna/korporacyjna, w rozumieniu swoistej filozofii przedsiębiorstwa dotyczącej sposobu istnienia firmy oraz prowadzenia biznesu, to element kluczowy z punktu widzenia efektywnego wdrożenia i wykonania strategii przedsiębiorstwa, przy czym podkreślana jest mocno kulturotwórcza rola zarządu firmy³².

Potwierdzeniem istotności kultury organizacyjnej/korporacyjnej w osiąganiu maksymalnej efektywności przedsiębiorstwa jest fakt, że coraz większa liczba firm stosuje zarządzanie przez kulturę jako jeden z elementów swej całostkowej strategii zarządzania³³. Zarządzanie przez kulturę bazuje na definicji kultury jako zbioru dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji.

Za kluczowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną/korporacyjną uważa się:

- wpływ dominujących liderów;
- historię i tradycje firmy;
- technologię, produkty, usługi;
- klientów;
- oczekiwania firmy;
- system informacji i kontroli;
- ustawodawstwo i otoczenie;
- system nagród i kar;
- organizację i zasoby;
- indywidualne cele i wartości, które prezentują pracownicy³⁴.

Bardzo ważne zagadnienie w procesie tworzenia kultury dotyczy tego, jak ją wdrażać i utrwalać. Kwestie te są tak kluczowe, jak i sam proces zmian kulturowych w ramach danej organizacji, w sensie modelowania tych zmian. W literaturze przedmiotu znane są dwie metody wdrażania i utrwalania kultury.

Pierwsza polega na selekcji kandydatów na określone stanowiska pracy. Zakłada się, że kultura jest absorbowana z zewnątrz poprzez kandydatów już wykazujących pożądane cechy dostosowawcze do wzorca ustalonego poprzez najwyższe szczeble hierarchii w przedsiębiorstwie. Poprzez kontynuację takiej selekcji w dłuższym okresie powstaje spójny kulturowo system społeczny.

Drugą metodą wdrażania i utrwalania kultury jest umieszczenie na kluczowych stanowiskach w firmie osób już sprawdzonych w procesie pracy, wokół których następnie odbywa się konwersja kultury pracowników nowo przyjętych. Konwersja owa jest tymczasowa i następuje poprzez interakcje w warunkach wykonywanej pracy lub poprzez zależności hierarchiczne. Selekcja oznacza praktycznie to, że pracownik albo dostosowuje się do pożądanego promowanego wzorca kulturowego, albo odchodzi z pracy. Zjawisko to bywa określane w literaturze mianem „socjalizacji organizacyjnej”. Zaletą tej metody jest uzyskanie

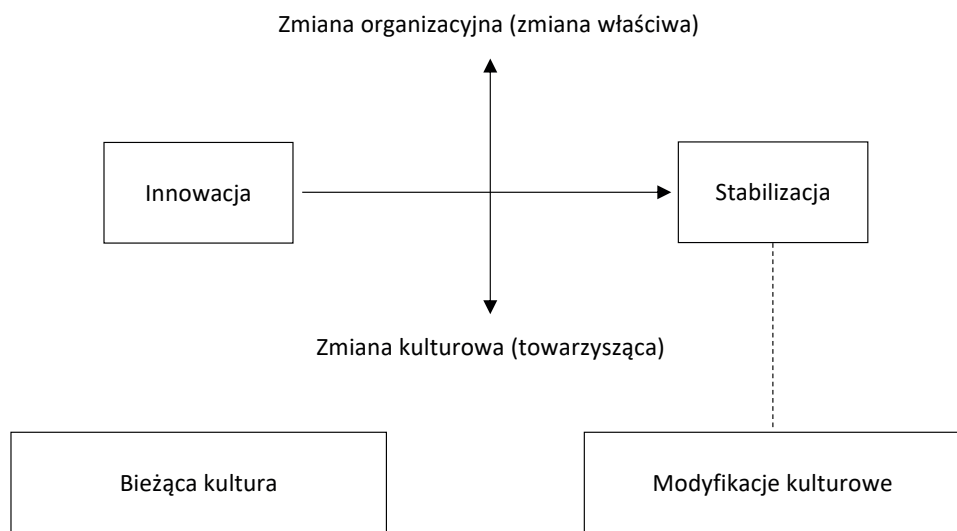
32 K. Łobez, K. Olejczyk, *Zarządzanie przez kulturę*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 286.

33 Ibidem, s. 279.

34 Zob. S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

lepszego dopasowania pracowników do siebie oraz większej identyfikacji z firmą. Wadą natomiast jest możliwość niedopasowania kultury do realiów ekonomicznych, co może wynikać z kierowania się – przy zmianie kultury – przesłankami ideologicznymi z całkowitym (bo dużym) pominięciem przesłanek biznesowych.

Zarządzanie przez kulturę jako element całościowej strategii przedsiębiorstwa stanowi równoprawny jej człon – obok misji i filozofii działania, przyjętej polityki udziału w rynku i ekspansji, a także założonego portfolio podstawowej działalności. Zarządzanie przez kulturę, spośród wielu dostępnych metod zarządczych na rynku, wydaje się tą właściwą metodą gwarantującą synergię pomiędzy klimatem organizacyjnym – rzeczywistym a zakładanym. Sytuację powstania różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym kultury w firmie przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Proces projakościowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

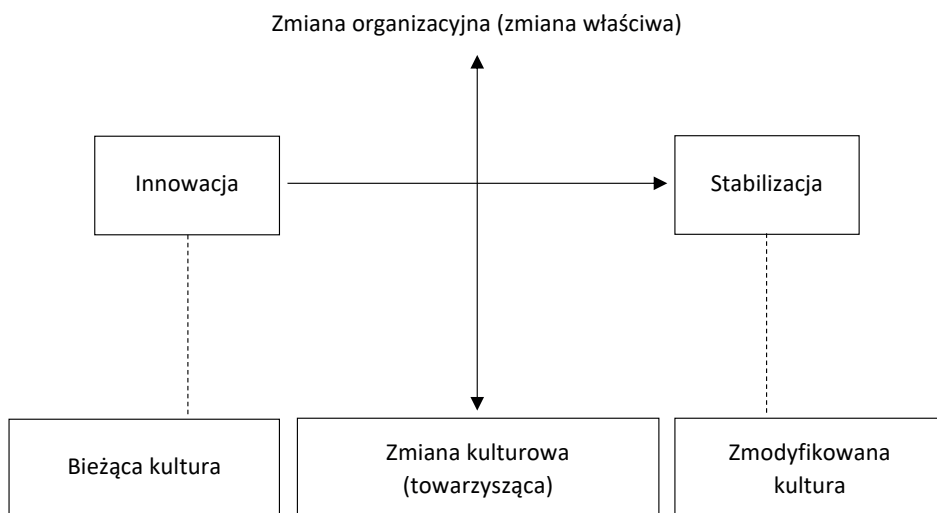
Innowacja inicjuje proces jej wdrażania, który ogólnie określamy jako zmianę. Na rys. 4 obrazuje to innowacja ze strzałką skierowaną w prawo. Jest to proces złożony z równoległych do siebie zmian częściowych, przebiegających na kilku płaszczyznach: mentalności, organizacyjnej i technicznej. Dla uproszczenia wyróżnione są tu dwa podstawowe zakresy zmian częściowych:

- zmiana właściwa (zmiana organizacyjna), która dotyczy zakresu merytorycznego, strukturalnego i organizacyjnego wdrażanej innowacji oraz towarzysząca jej zmiana kulturowa; proces wdrażania kończy się stabilizacją nowej sytuacji;
- zmiana kulturowa, inaczej zmiana zmodyfikowana.

Związek opisanego procesu restrukturyzacji z jakością polega – i to jest to *novum* – na wykorzystaniu kultury organizacyjnej/korporacyjnej jako elementu

będącego swoistym nośnikiem zmiany, dzięki czemu sposób wdrażania zmiany staje się naturalny i zamiast łamać dotychczasowe struktury i systemy – wykazuje ich bezzasadność, proponując rozwiązania, które pracownicy przyjmą jako naturalne i własne.

Projakościowa kultura daje możliwości wykorzystania jej jako efektywnego narzędzia zarządzania poprzez takie elementy, jak: otwartość komunikacyjna, płaskie struktury organizacyjne, mały dystans do władzy formalnej, niski stopień unikania ryzyka, niepewność sytuacji odczuwana przez przedsiębiorstwo. Ponadto, przedsiębiorstwo osiągnie tym wyższą jakość zarządzania, im różnica między kulturą bieżącą a oczekiwaną będzie mniejsza, a proces projakościowej restrukturyzacji krótszy. Pozostaje oczywiście pytanie o jakość *sensu stricto* w procesie restrukturyzacji projakościowej przedsiębiorstwa. Jakość procesu powinna w tym przypadku być rozpatrywana w kategoriach wertykalnych, a więc w aspekcie cech zmiany właściwej i zmiany towarzyszącej, niż w aspekcie długości procesu, a więc skrócenia drogi od innowacji do stabilizacji. Zasadne jest stwierdzenie, że o poprawie jakości, a więc o powodzeniu całego przeprowadzanego procesu restrukturyzacji można mówić tylko wówczas, jeżeli osiągnięty zostanie stan równowagi pomiędzy zmianą organizacyjną a kulturową, zaś zakorzenienie zmiany kulturowej w umysłach pracowników będzie wyprzedzało wdrożenie zmian strukturalnych, merytorycznych i organizacyjnych. Wynika stąd jednoznacznie, że proces restrukturyzacji z uwzględnieniem aspektu jakościowego powinien wyglądać tak, jak jest on zaprezentowany na rys. 5.



Rys. 5. Proces restrukturyzacji projakościowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego aspektu jakościowego

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście proces zmian strukturalnych i organizacyjnych będzie przebiegał sprawnie (dobrze) tylko w warunkach jego akceptacji przez środowisko pracownicze oraz gdy będzie postrzegany jako zasadny i użyteczny. Stąd na rys. 5 zmiana kulturowa wyprzedza proces zmiany strukturalnej, merytorycznej i organizacyjnej. Zaniedbanie tego wyprzedzenia i prowadzenie zmian równolegle we wszystkich zakresach pociąga za sobą ryzyko większych trudności w ich wdrażaniu z powodu ich prawdopodobnego kwestionowania przez pracowników. Co wydaje się jeszcze ważniejsze – jakość w rozumieniu odpowiedniej równowagi elementów procesu i kulturowej podbudowy prowadzonych działań warunkuje efektywność oraz osiągnięcie zamierzonego rezultatu końcowego. Omawiane wyżej miary – albo przynajmniej „szacowanie miar” kultury korporacyjnej – są zatem potrzebne do oceny i analizy rezultatu końcowego zmian jako zamierzonego celu.

Projakościowa kultura organizacyjna/korporacyjna powoduje określone następstwa ekonomiczne. Jest to proces nieunikniony, charakteryzujący się klasycznymi kosztami i przychodami, związanymi z działalnością rynkową przedsiębiorstwa i jego wewnętrznym funkcjonowaniem. Badacze tego zjawiska wskazują na istnienie związków między kulturą korporacyjną a ekonomicznym i społecznym funkcjonowaniem firmy. Związki te analizowane są na podstawie następstw ujawniających się w toku kolejnych procesów zachodzących w zewnętrznym i wewnętrznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Generalnie, następstwa ekonomiczne – rozumiane bardzo szeroko – i społeczne projakościowej kultury organizacyjnej/korporacyjnej najbardziej widoczne są w obszarach firmy takich, jak:

- system komunikacji w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, generalnie jako całość w poszczególnych komórkach czy jednostkach organizacyjnych;
- system delegowania odpowiedzialności i władzy;
- stopień unikania niepewności;
- dystans wobec władzy formalnej.

System komunikacji w przedsiębiorstwie odznaczającym się projakościową kulturą będzie systemem otwartym, zarówno w aspekcie wewnętrznym, a więc komunikacji w ramach samej organizacji, jak i zewnętrznym, czyli skomunikowania firmy z otoczeniem oraz dwustronnej wymiany informacji. Szybki proces wymiany informacji warunkuje efektywność dostosowania się do zmian otoczenia biznesowego. Projakościowe nastawienie przedsiębiorstwa powoduje w krótkim okresie wzrost kosztów dostępu do informacji, natomiast w długim okresie – spadek kosztów własnych błędnych decyzji i większą efektywność rynkową, spowodowaną skróceniem procesu reagowania w przedsiębiorstwie na zmiany w otoczeniu.

Delegowanie odpowiedzialności zapewnia większą skuteczność i efektywność jednostkową, a przez to skrócenie procesu decyzyjnego.

Niski stopień unikania niepewności w przedsiębiorstwie, korespondujący z projakościową ideą aktywnych dostosowań do zmian otoczenia, umożliwia agresywne działania na rynku, co zwiększa liczbę klientów.

Mały dystans do formalnej władzy powoduje zwiększoną innowacyjność przedsiębiorstwa dzięki możliwości otwartego kwestionowania i dyskusowania decyzji przełożonych. Wyrazem pro jakościowej kultury będą też pomysły dotyczące współpracy oraz zachowania zespołowe wśród pracowników. Ich bezpośredni efekt ekonomiczny stanowi redukcja kosztów administracji oraz infrastruktury biurowej, a w długim okresie czasu – zmniejszenie kosztów wymiany informacji i utrzymania systemów komunikacji w firmie.

Podsumowując ekonomiczne następstwa kultury pro jakościowej, należy wskazać na:

- poprawę efektywności przedsiębiorstwa dzięki zwiększonej efektywności pracowników;
- wzrost skuteczności działania dzięki szybkiej wymianie informacji oraz sprawności procesów decyzyjnych;
- zwiększenie stabilności przedsiębiorstwa dzięki zmniejszającej się rotacji i absencji pracowników;
- wzrost rentowności w długim okresie (poprawa funkcjonowania struktur organizacyjnych, spadek kosztów wynikających ze złej jakości, kosztów kontroli itp.).

Natomiast podsumowując kosztowe konsekwencje pro jakościowej kultury organizacji/korporacji, można stwierdzić, że:

- wzrastają koszty dostępu do informacji i ich dystrybucji, związane z takimi narzędziami, jak sieć informatyczna, Internet, intranet, bazy danych; jednocześnie obniżeniu ulegają koszty błędnych decyzji podejmowanych wskutek braku dostępu do adekwatnych informacji;
- sposób delegowania władzy i odpowiedzialności nie ma bezpośredniego związku z kosztami, ma natomiast wpływ na efektywność działania przedsiębiorstwa dzięki skróceniu procesu decyzyjnego i szybszemu tempu dostosowań do otoczenia, które zachodzą wskutek bliskości ośrodków decyzyjnych i elementów operacyjnych firmy;
- stopień unikania niepewności nie wykazuje bezpośredniego związku z kosztami, natomiast pośrednio, w krótkim okresie może spowodować wzrost ryzyka, a zatem i kosztów błędnych decyzji, przy czym osiągnięcie równowagi szans i zagrożeń płynących z tej sytuacji uzależnione jest od indywidualnych zdolności pracowników;
- wzrastają koszty nowych projektów, a zatem i koszty badań rynkowych, które w długim okresie czasu osiągają stabilizację; w długim okresie spadają koszty błędnych decyzji;
- spadają stałe koszty administracji i utrzymania biur; w długim okresie spadają koszty pozyskiwania informacji; w krótkim okresie rosną koszty usprawniania systemów komunikacji.

1.6. Wpływ kultury organizacyjnej/korporacyjnej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

Charakteryzując kulturę organizacyjną/korporacyjną współczesnego przedsiębiorstwa, autorzy tej monografii starali się wskazać jej ważność (istotność) dla jego funkcjonowania na rynku. Szczególnie ważny aspekt rozumienia omawianej kultury stanowi to, jak wpływa ona na przewagę konkurencyjną w przedsiębiorstwie. Te zagadnienia są treścią tego podrozdziału.

Dlaczego autorów interesuje ten związek? Otóż, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to wartość wymierna, dająca się łatwo obliczyć, zestawić, przedstawić w formie danych ilościowych, które mają służyć jako podstawa porównań i analiz sytuacji firmy na rynku w danym czasie. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku to także – a może przede wszystkim – efekt działalności (pracy) kadry zarządzającej firmą i w ogóle sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Wpływ poszczególnych elementów kultury organizacyjnej/korporacyjnej na efektywność działalności firmy oczywiście podlega badaniu. Obszerne badania na ten temat przeprowadziła B. Fryzel³⁵. Autorka ta przeanalizowała wpływ poszczególnych elementów kultury organizacyjnej/korporacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa w ocenie kadry zarządzającej badanych firm na podstawie dotychczasowego doświadczenia tych osób w pracy na kierowniczych stanowiskach. Oto najważniejsze zagadnienia prezentowane przez badanych menedżerów przedsiębiorstw:

- a) stabilizacja pracy w warunkach współczesnego rynku jest bardzo trudna do osiągnięcia, należy zatem uznać, że dość powszechnym zjawiskiem jest jej brak. Zdaniem respondentów brak tej stabilizacji nie jest czynnikiem wpływającym negatywnie na wyniki pracy, a tym samym – na efektywność przedsiębiorstwa, przy założeniu jasnego określenia celu pracy oraz oczekiwań względem danej osoby na określonym stanowisku. Problem braku stabilizacji zawodowej jest na tyle powszechny, że został on zaakceptowany przez pracowników, a teoria mówiąca o wysokiej jakości wykonywanej przez nich pracy (na podstawie dobrze wykonanej pracy oraz jasno i precyzyjnie określonych celów pracy) opiera się na założeniu, że ludzie chcą pracować dobrze, jeżeli tylko tworzy się im taką możliwość. Przekonanie o prawdziwości tego stwierdzenia było wśród badanych bardzo mocne. Swoista stabilizacja w kluczowych dla przedsiębiorstwa aspektach jest ważnym elementem zachowania wiedzy i kwalifikacji do dyspozycji firmy, co znajduje odzwierciedlenie w misji i celach przedsiębiorstwa, że chce ono być zawsze najlepszym pracodawcą dla pracowników w nim pracujących;

35 B. Fryzel, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2014, s. 160 i n.

- b) dla zachowania stałej koncentracji na realizacji zadań istotna jest regularność procesu kontroli i oceny osiągniętych rezultatów. W miejsce sformalizowanej kontroli wprowadzana jest metoda coachingu, dzięki której pracownicy mają dostęp do rady i sugestii dotyczących sposobu wykonywania przez nich pracy przy jednoczesnym nieingerowaniu w ich swobodę i autonomiczność;
- c) wskazywano także na wykorzystanie zarządzania przez wartości, które jest kluczowe dla skutecznego wpływania na efektywność przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy poczują się zintegrowani z przedsiębiorstwem, wyznając podobne wartości, będą wykazywać się dużym zaangażowaniem w pracę, co jednocześnie da im poczucie jej stabilizacji i pewności.

Inni autorzy, jak np. J. Brilman, odnosząc się do wpływu kultury organizacyjnej/korporacyjnej na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, wskazują na następujące elementy:

- a) znaczenie posiadania przez przedsiębiorstwo globalnej strategii zarządzania nim, w tym zarządzania personelem, zintegrowanej ze „strategiami lokalnymi”. Innymi słowy, wydaje się, iż kadra zarządzająca chwali sobie posiadanie strategii zintegrowanej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – generalnej i w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych, co daje możliwość bycia elastycznym, a także zdobywania doświadczenia zawodowego na różnych rynkach, przy jednoczesnym zachowaniu strategii lokalnej w stosunku do poziomu operacyjnego pracowników. Istotne jest, aby firma była w stanie stworzyć taką politykę, która umożliwi zatrzymanie w niej w długim okresie najlepszych ludzi. Podkreślana jest również konieczność traktowania pracowników z zastosowaniem takich samych zasad dla wszystkich;
- b) klimat organizacyjny pracujących w firmie postrzegany jest pod kątem jego pozytywnego wpływu na wyniki pracy. Nie może być zatem wątpliwości co do pozytywnej – dodatniej korelacji pomiędzy dobrym klimatem organizacyjnym a dobrymi wynikami pracy, zarówno w skali mikro, jak i makro. Należałoby więc zdefiniować podstawowe cechy, z jakimi utożsamiany jest pozytywny klimat organizacyjny. Najczęściej wymienia się docenianie pracowników oraz wykonywanej przez nich pracy³⁶.

Jak się wydaje, interesujące jest to, że większość wymienionych elementów to czynniki higieny pracy według klasyfikacji F. Herzberga, a nie czynniki będące bezpośrednio motywatorami działań. Zdaje się to potwierdzać teorię, że elementy higieny są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do uzyskania pełnego zaangażowania w pracę ze strony zatrudnionych.

Wysoce prawdopodobne wydaje się jeszcze to, że jedną z recept na pozytywny klimat organizacyjny stanowi płaska struktura organizacyjna, składająca się z zespołów, a także promowanie pracy opartej na dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. W uproszczeniu – organizacja utożsamiana z pozytywnym klimatem to organizacja otwarta, o jasnych i przejrzystych wzorcach funkcjonowania. Można

36 J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje...*

też zauważyć, że przynajmniej część kadry zarządzającej przestrzega rozróżnienia pomiędzy motywowaniem pracowników a stymulowaniem, rozumianym jako podnoszenie jakości pracy wykonywanej przez pracowników oraz kształtowanie zespołu pracowniczego tak, że jego członkowie stają się coraz lepsi poprzez samodoskonalenie się i dzielenie się doświadczeniem z innymi. Ponadto, co jest bardzo ważne, klimat organizacyjny powinien dawać ludziom poczucie bycia traktowanymi w pracy uczciwie i z troską, na jaką zasługuje każdy człowiek.

Kolejny element składowy wpływu poszczególnych czynników kultury organizacyjnej/korporacyjnej na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw stanowi zarządzanie personelem. Jest to zagadnienie bardzo zróżnicowane i wewnętrznie dość złożone. Trudno jest w tym obszarze badać, analizować i wyciągać wnioski, ponieważ każde przedsiębiorstwo jest inne pod tym względem, ma inny stopień złożoności, odmienną strukturę organizacyjną, innych pracowników itd. Powoduje to, że wnioskowanie jest skomplikowane i trudno tym samym o jednolitość w tym względzie. I tak, przykładowo, jeżeli w firmie mamy do czynienia z płaską strukturą organizacyjną, to pracownicy muszą w nim wykazywać się wiedzą i doświadczeniem o wiele wyższym, niż osoby zajmujące adekwatne stanowiska pracy w przedsiębiorstwie silnie zhierarchizowanym pionowo.

Formalizacja i hierarchizacja władzy może być w przedsiębiorstwach różnie interpretowana. Wydaje się jednak, że istotność formalnych procedur pracy i system władzy opartej na hierarchii organizacyjnej to kluczowe elementy składowe formalizacji i hierarchizacji władzy. Problemem jest przede wszystkim to, czy ta hierarchia i formalizacja władzy dotyczy całego systemu działania przedsiębiorstwa, czy tylko obszarów tzw. ostatecznych decyzji, np. definiowania celów firmy czy sposobów ich realizacji.

Polityka firmy wobec niepewności i częstych zmian jest zagadnieniem szczególnie istotnym w świetle różnych procesów destabilizacyjnych towarzyszących współczesnemu pracownikowi. Czy można wskazać na jakieś metody przeciwdziałające, niwelujące poczucie zagrożenia i niepewności? Trzeba zgodzić się z tym, że współczesne pojęcie pewności zatrudnienia jest wręcz abstrakcyjne. Otóż, ani teoria, ani praktyka gospodarcza nie wypracowała dotąd praktycznie żadnych skutecznych metod ani procedur odnoszących się do bezpieczeństwa zatrudnienia. Co najwyżej pewność zatrudnienia oferowana jest tym pracownikom, którzy z najwyższą starannością (i jakością) wykonują swoją pracę i to tylko w warunkach uregulowanego rynku, bez załamań i kryzysów. Reasumując tę część rozważań, można stworzyć listę elementów kultury organizacyjnej/korporacyjnej wywierających wpływ na efektywność firmy. Są to:

- praktyka zachowania się przedsiębiorstwa wobec niepewności i częstych zmian;
- system zarządzania personelem;
- klimat organizacyjny.

Te trzy zagadnienia są punktem wyjścia do podjęcia próby odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób kultura organizacyjna/korporacyjna może stymulować efektywność przedsiębiorstwa. Wydaje się, że ta stymulacja może odbywać się poprzez:

- pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników;
- wzrost „jakości totalnej” w przedsiębiorstwie;
- zwiększenie świadomości narzędzi i efektów TQM wśród pracowników;
- wzrost poczucia społecznej przynależności pracowników, co powoduje jednocześnie silniejszą integrację pracowników w zespoły;
- uelastycznienie zachowań poprzez ciągłe promowanie częstych zmian i oswajanie pracowników z niepewnością;
- wspomaganie kreatywności zarówno zespołowej, jak i indywidualnej pracowników.

Podsumowując krótko rozważania w tej części opracowania, można sformułować następujące wnioski generalne:

- 1) kultura organizacyjna/korporacyjna wywiera bezpośrednio lub pośrednio wpływ na efektywność przedsiębiorstwa;
- 2) elementy kultury organizacyjnej/korporacyjnej, które pozwalają kształtować efektywność przedsiębiorstwa to przede wszystkim: pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników, rosnąca świadomość TQM wśród zatrudnionych, wzrost integracji społecznej pracowników, promowanie i akceptowanie ciągłej zmiany, wspieranie kreatywności indywidualnej i zespołowej pracowników, uelastycznianie zachowań i postaw pracowniczych;
- 3) dla uzyskania efektów wymienionych w poprzednim punkcie w sferze kultury organizacyjnej/korporacyjnej należy skupić się na kształtowaniu polityki przedsiębiorstwa wobec niepewności i zmian w strategii zarządzania (wynikających z zewnętrznych i wewnętrznych modyfikacji czynników wpływających na funkcjonowanie firmy), a także zmian w strategii zarządzania personelem oraz w klimacie organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Wszystkie trzy wymienione wyżej płaszczyzny kultury organizacyjnej/korporacyjnej należy kształtować w celu osiągnięcia szczegółowych rezultatów w zarządzaniu organizacjami.

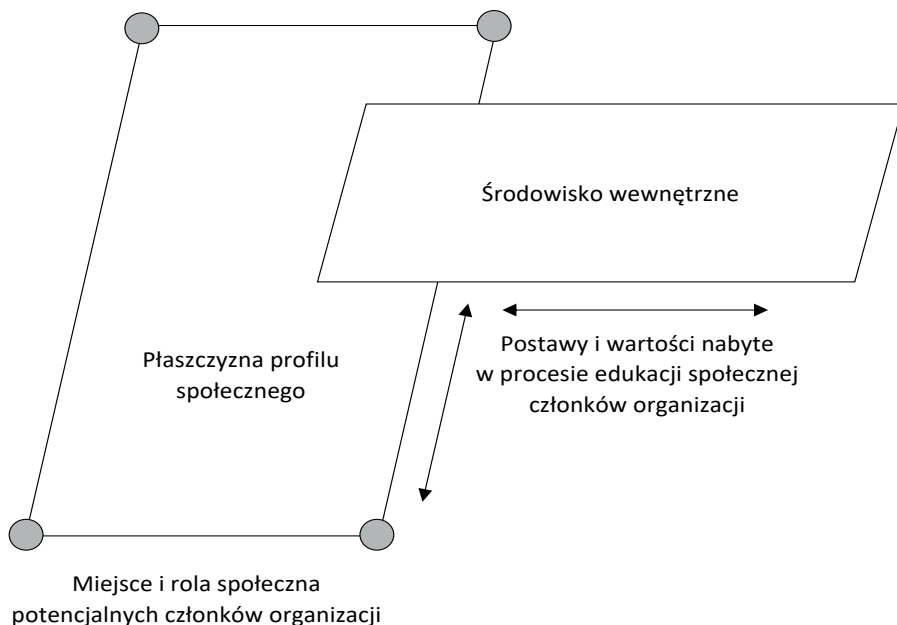
1.7. Środowisko wewnętrzne i socjokulturowe przedsiębiorstwa

Zaprezentowany na rys. 3 model A zakłada, że elementy materialne i fizyczne środowiska pracy, takie jak biuro i jego wystrój, stanowią podstawę środowiska wewnętrznego, a zarazem jego najbardziej widoczny element. Następną warstwę środowiska stanowi organizacja formalna, a więc wynikająca z hierarchii i struktury organizacyjnej.

W ramach organizacji formalnej występują zarówno emocjonalne, jak i funkcjonalne związki międzyludzkie. Najbardziej wewnętrzną i niejasną dla badacza część środowiska wewnętrznego stanowi organizacja nieformalna, wynikająca z nieformalnych związków międzyludzkich – co jest chyba oczywiste.

Projakościowa kultura organizacyjna/korporacyjna będzie miała zasadniczy wpływ na ostateczny kształt środowiska wewnętrznego poprzez elementy organizacji formalnej. Tendencje jakościowe, odzwierciedlone w płaskiej strukturze organizacyjnej, zespołach projektowych, otwartym systemie komunikacji i informacji, niskim dystansie do władzy formalnej oraz niskim stopniu unikania ryzyka przez przedsiębiorstwo oznaczają, że warstwa organizacji formalnej będzie bardzo wąska, a czasami wręcz fragmentaryczna strukturalnie. Z kolei elementy fizyczne środowiska stracą integralność ze względu na luźną strukturę organizacyjną i coraz mniejszą rolę, jaką w takiej organizacji odgrywa wspólne biuro, a coraz większą pełnią nowoczesne technologie, umożliwiające mobilność i niezależność pracowników od miejsca pracy. W skrajnym przypadku może dojść do całkowitej niwelacji elementów fizycznych środowiska wewnętrznego oraz jego ograniczenia do bardzo rozbudowanej warstwy organizacji nieformalnej, przy zachowaniu cienkiej warstwy organizacji formalnej. W takiej sytuacji zostaje objęta ryzykiem tożsamość przedsiębiorstwa i jego „postrzegalność” rynkowa, dlatego kluczowe znaczenie będzie miała silna identyfikacja kulturowa w postaci wyznawanych wartości i norm, a także zasad legitymujących istnienie organizacji.

Model B przedstawia współzależności³⁷ socjokulturowe przedsiębiorstwa ze środowiskiem wewnętrznym (rys. 6).



Rys. 6. Współzależności socjokulturowe przedsiębiorstwa ze środowiskiem wewnętrznym – model B

Źródło: opracowanie własne.

³⁷ Współzależności należy rozumieć jako wzajemne interakcje.

Klasycznymi elementami środowiska socjokulturowego, „spiętymi” płaszczyzną profilu społecznego są: narodowa specyfika i tradycje organizacji, rola i miejsce organizacji w społeczeństwie, rola społeczna jej poszczególnych członków oraz postawy i wartości nabyte w procesie edukacji społecznej uczestników organizacji. To wzajemne przenikanie obu środowisk organizacyjnych ma charakter dynamiczny, permanentny i liniowy, co można określić jako stale zachodzącą reakcję pomiędzy wszystkimi elementami obu płaszczyzn, tak że każdy z elementów płaszczyzny profilu społecznego wchodzi w relację z każdym z elementów płaszczyzny środowiska wewnętrznego. Owe relacje między elementami mogą też prowadzić do „zaburzeń” między nimi. Typowymi zaburzeniami mogą być: specyfika narodowa, jak również miejsce i rola organizacji w społeczeństwie. Oczywiście chodzi o to, jak owe zaburzenia są rozumiane i przedstawiane w organizacji. Praktycy zarządzania wskazują, że zarówno płaszczyzna A, jak i B (A – synchronizująca profil społeczny organizacji, B – synchronizująca środowisko wewnętrzne) są (funkcjonują) w ciągłym ruchu i – co najważniejsze – są wzajemnie od siebie niezależne. Zadaniem zarządzających jest ten ruch przewidzieć i poznać.

Rozdział 2

Istota pojęcia narodowych kultur biznesu oraz analiza porównawcza narodowych kultur biznesu Polski i Ukrainy

2.1. Narodowe kultury biznesu: metodologiczne podstawy badań, czynniki kształtowania kultur organizacyjnych/korporacyjnych i ich skład

Problematyka narodowych kultur biznesowych w historii nauk ekonomicznych należy do mało opracowanych. Jest to charakterystyczne dla wszystkich krajów: kręgu zachodniego (anglosaskiego), wschodniego (japońskiego), skandynawskiego, arabskiego i latynoamerykańskiego. Pomimo podejmowania, również owocnych, prób badań w tym obszarze¹, analizy tego zagadnienia także w Polsce pozostają na początkowym etapie. Szczególnie rzadkie są jednak takie badania w Ukrainie. Pierwsze próby zmierzenia się z tym tematem podjęli naukowcy z krajów Europy Środkowo-Wschodniej (znajdziemy je też w pracach autorów tej monografii)². Z różnych przyczyn, o charakterze ekonomicznym i instytucjonalnym,

1 Zob. T. Listwan, M. Stor (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 308; M. Rozkwitalska, *Thriving in mono- and multicultural organizational contexts*, "International Journal of Contemporary Management" 2018, vol. 17 (1), s. 233–247; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 280.

2 Zob. С. Пивоваров, И. Максимцев, *Сравнительный менеджмент*, 2-изд., Питер, Санкт-Петербург 2008, s. 480; B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne*

w wielu innych krajach świata kwestia ta nie stała się jeszcze przedmiotem badań naukowych. Zgodnie ze współczesną epistemologią (teorią wiedzy) początkowy etap badań narodowych kultur biznesowych obejmuje analizę poglądów twórców teorii związanych z omawianym problemem, doprecyzowanie odpowiednich „ram” definiujących i metodyki, a także uzasadnienie perspektyw dalszych teoretycznych i praktycznych dociekań naukowych.

Początki kształtowania się systemowej wiedzy naukowej o narodowych kulturach biznesowych sięgają przełomu lat 70. i 80. XX wieku i są zawarte w opracowaniach słynnego naukowca-praktyka – Holendra G. Hofstede³. Ogólną teoretyczną podstawą jego badań były, w pewnym stopniu, idee wybitnego teoretyka nauki E. Halla (USA). Realizowane przez niego w latach 50. i 60. XX wieku dla Departamentu Stanu USA badania dotyczyły współdziałania reprezentantów społeczeństw różnych kultur i przystosowania się do takiego współdziałania dyplomatów, przedstawicieli wojska i top menedżerów biznesu amerykańskiego. To właśnie E. Hall po raz pierwszy w historii nauki światowej wprowadził pojęcie „komunikacji międzykulturowej” i podporządkowanej jej koncepcji „środowiska międzykulturowego”⁴. Badania G. Hofstede stały się fundamentem do powstania ekonomicznych studiów porównawczych. Za swój wkład w sformułowanie i rozwinięcie problemu narodowych kultur biznesowych oraz powstanie komparatystyki ekonomicznej (metodyki porównawczej) autor ten słusznie został wyróżniany jako jeden ze stu najwybitniejszych menedżerów w historii ludzkości. G. Hofstede zdefiniował kulturę jako programowanie umysłu i zachowania człowieka oraz grup społecznych; zostało to nawet zawarte w tytule drugiego fundamentalnego dzieła G. Hofstede *Kultury i organizacje: programowanie umysłu*⁵.

Na początku lat 90. XX wieku aktywne naukowe i praktyczne badania menedżerskich i komunikacyjnych aspektów narodowych kultur biznesu prowadził także F. Trompenaars (rodak Hofstede). Te badania stały się podstawą podejścia menedżerskiego w teorii narodowych kultur biznesowych (często ich rezultaty były w opozycji do wniosków G. Hofstede)⁶. Istotnym składnikiem tego podejścia,

problemy zarządzania. *Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020; B. Glinkowska-Krauze, Ie. Chebotarov, V. Chebotarov, *Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: The basics for improving international entrepreneurship in Poland and Ukraine*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2020, vol. 23, no. 1, s. 7–18; Є. Чеботарьов, *Національна ділова культура України і профіль українського маркетолога*, „Економічний вісник Донбасу” 2021, № 1 (63), s. 78–83.

3 G. Hofstede, *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980, s. 328.

4 Zob. E. Hall, G. Trager, *The Analysis of Culture*, Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies, Washington, DC 1953; E. Hall, *The Silent Language*, Fawcett Premier, 5th ed., Greenwich, CT 1965, s. 192.

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

6 Hofstede Insights, <https://hofstede-insights.com> [dostęp: 10.12.2021].

szeroko stosowanym w porównawczych badaniach ekonomicznych jako całości, są parametry pomiarowe narodowych kultur biznesowych zaproponowane przez G. Hofstede: „dystans władzy”, „indywidualizm”, „męskość”, „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa”, „indulgencja” (pobłażliwość/pobłażanie)⁷. Dwa ostatnie parametry pomiarowe autor ten zaproponował na podstawie wyników swoich późniejszych badań⁸ (zawartość wszystkich parametrów pomiarowych narodowych kultur biznesowych została przedstawiona w podrozdziale 2.3 monografii). Obiektywny ogląd tych aspektów problemu pomiaru narodowych kultur wskazuje na znaczące wykorzystanie we współczesnych badaniach analiz F. Trompenaarsa, które prowadził we współpracy z Ch. Hampden-Turnerem⁹. Znany mi przedstawicielami podejścia menedżerskiego do tego problemu (zarówno z punktu widzenia „zachodniego”, jak i „wschodniego” zarządzania) są też R. Gill i A. Wong¹⁰, H. Deresky¹¹, R. Lessem oraz F. Neubauer¹².

W latach 90. XX wieku prowadzono ponadto prace dotyczące problematyki narodowych kultur biznesowych w jeszcze jednym kierunku: komunikacji międzykulturowej (wyłoniły się one z kierunku menedżerskiego jako samodzielne podejście). Ich celem było ujawnienie istoty zachowań komunikacyjnych w biznesie przez przedstawicieli różnych kultur (z wielu krajów). Najbardziej znanym autorem tego kierunku jest wybitny angielski naukowiec i praktyk R. Lewis¹³. Podstawą wyodrębnienia przez niego różnych grup kultur biznesowych były dwie cechy: typ działalności przedsiębiorczej („wieloaktywność”, liniowo ukierunkowana aktywność i reaktywność) oraz psychologiczny typ ludzkich zachowań (introwertycy i ekstrawertycy). Liniowo aktywne i reaktywne typy działalności przedsiębiorczej R. Lewis odniósł do introwertyków, zaś typy poliaktywne

7 Ibidem; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

8 G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations...*

9 Stosunek do ludzi: indywidualizm – kolektywizm; uniwersalizm – partykularyzm; powściągliwość – emocjonalność; wycinkowość – całościowość; osiąganie statusu – przypisywanie statusu; stosunek do czasu; stosunek do otoczenia (F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury...*, s. 21–24). Zob. też: F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London 1993, s. 208; Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, German, France, Sweden and the Netherlands*, Little, Brown Book Group, London 1995, s. 416.

10 R. Gill, A. Wong, *The cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in Singapore*, „International Journal of Human Resource Management” 1998, vol. 9, no. 1, s. 116–135.

11 H. Deresky, *International Management: Management across Borders and Cultures*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000, s. 614.

12 R. Lessem, F. Neubauer, *European Management System: Towards Unity out of Cultural Diversity*, McGraw-Hill, London 1993, s. 299.

13 R. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealey Publishing, London 1999, s. 336; R. Lewis, *Cross-Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Warnford 2008, s. 287.

– do ekstrawertyków. Do rozwoju tego kierunku przyczynili się także M. Guirdham¹⁴, M. Limaye i D. Victor¹⁵.

Nieco później, w pierwszej dekadzie XXI wieku, ukształtował się marketingowy kierunek teorii i praktyki narodowych kultur biznesowych. Jego najwybitniejszym przedstawicielem jest C. Rapaille (narodowości francuskiej, obywatel USA)¹⁶. Uzasadnił on swoje oryginalne rozumienie pojęć „emocjonalność logiczna”, „archetyp” i „kod kulturowy” (uznawał „kod kulturowy” jako determinujący, ale uogólniony obraz wyrażania znaczeń archetypów danej kultury oraz jako system sygnałów kodujących zachowanie konsumenta na rynku). Znanymi przedstawicielami takiego podejścia są też W. Keegan¹⁷ i J.-C. Usunier¹⁸.

Można zatem powiedzieć, że w kontekście komparatystyki ekonomicznej¹⁹ we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw podejście menedżerskie w badaniu narodowych kultur biznesowych zostało ucieleśnione w zarządzaniu międzykulturowym, podejście komunikatywne – w komunikacji międzykulturowej, a podejście marketingowe – w marketingu międzykulturowym.

Analiza porównawcza wszystkich istniejących aktualnie w nauce podejść do problematyki narodowych kultur biznesu daje podstawy teoretyczne, metodologiczne i praktyczne do ich badania: każde z nich skupia się tylko na jednym zagadnieniu (zgodnie z podejściem funkcjonalnym – na zarządzaniu, na komunikacji, na marketingu). Jednocześnie, z reguły następuje oddzielenie od innych, równie ważnych, elementów narodowych kultur biznesowych, jako złożonego zjawiska ekonomicznego, instytucjonalnego i naturalnego.

Świadomość tej niejednoznacznej naukowo-badawczej sytuacji stopniowo prowadziła do konieczności wypracowania nowego podejścia koncepcyjnego, które w sposób systematyczny odzwierciedlałoby nie tylko wszystkie aspekty teorii i praktyki narodowych kultur biznesowych, lecz także logikę i wizję ich rozwoju. W tym nowym podejściu koncepcyjnym proponuje się pojęcie „drzewa rozwoju narodowych kultur biznesu”, z wyszczególnieniem określeń „narodowa kultura biznesu”, „kultura organizacyjna (korporacyjna)”, „profil przedsiębiorcy”, jak również dokonuje się rozwój narzędzi do oceny narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/

14 M. Guirdham, *Communicating Across Cultures*, Ichor Business Books, Purdue University Press, West Lafayette, IN 1999, s. 316.

15 M. Limaye, D. Victor, *Cross-cultural business communication research: State of the art and hypotheses for the 1990s*, „Journal of Business Communication” 1991, vol. 28, no. 3, s. 277–299.

16 Zob. C. Rapaille, *Seven Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed., Tuxedo Production, Boca Raton 2004, s. 318; C. Rapaille, *The Culture Code. An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do*, Broadway Books, New York 2007, s. 213.

17 W. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 3rd ed., Prentice Hall International Paperback Editions, Englewood Cliffs 1985, s. 620.

18 J.-C. Usunier, J. Lee, *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Harlow 2005, s. 594.

19 Dział nauki o literaturze, którego celem jest porównanie utworów należących do literatur różnych narodów oraz wpływów i zależności w literaturze światowej. *Komparatystyka*, [w:] W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/komparatystyka.html> [dostęp: 17.12.2021].

korporacyjnych na podstawie 21 parametrów. Takie podejście koncepcyjne określa się jako synergiczne lub – oddolne – kumulacyjne²⁰. Można sądzić, że przede wszystkim odpowiada ono treści komparatystyki ekonomicznej jako całości.

Uogólnione odzwierciedlenie analizy porównawczej wszystkich podejść istniejących we współczesnej nauce i praktyce w badaniu narodowych kultur biznesowych, z wyszczególnieniem ich głównych treści teoretyczno-metodologicznych i metodycznych, przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Analiza porównawcza podejść w badaniu narodowych kultur biznesowych

Podejście	Przedstawiciel podejścia	Treść podejścia (na przykładzie twórców)
Menedżerskie	G. Hofstede, F. Trompenaars, R. Gill, A. Wong, H. Deresky, R. Lessem, F. Neubauer	Charakterystyka narodowych kultur biznesowych krajów na podstawie parametrów pomiarowych: „indywidualizm”, „dystans władzy”, „męskość”, „unikanie niepewności”, „dynamika konfucjańska” („orientacja długoterminowa”), „pobłażliwość”, z ich uwzględnieniem w układzie współrzędnych „rodzina – szkoła – praca” (G. Hofstede).
Komunikatywne/komunikacyjne	R. Lewis, M. Guirdham, M. Limaye, D. Victor	Analiza narodowych kultur biznesowych na podstawie wykorzystania dwóch typów zachowań (introwertycy – ekstrawertycy) oraz trójwymiarowej charakterystyki kultur biznesowych (aktywność liniowa, reaktywność, poliaktywność) z budową trójkąta równoramiennego i umieszczeniem na jego podstawie i wierzchołkach grup z 2–4 krajów (R. Lewis).
Marketingowe	C. Rapaille, W. Keegan, J.-C. Usunier	Budowa modelu narodowych kultur biznesowych poszczególnych krajów na podstawie identyfikacji typowych warstw społecznych w obrębie tych krajów oraz ujawnienia treści kodów kulturowych krajów i odpowiadającej im triady: „uczuciowość logiczna” – „archetyp” – „kod kulturowy” (C. Rapaille).
Synergiczne	Ie. Chebotarov, B Glinkowska-Krauze, v. Chebotarov	Uzasadnienie istoty koncepcji narodowych kultur biznesu na podstawie badań 21 parametrów, mierzonych z wyodrębnieniem triady „narodowa kultura biznesowa” – „kultura organizacyjna/korporacyjna” – „profil przedsiębiorcy” jako „drzewa rozwoju narodowych kultur biznesowych” poszczególnych krajów i niektórych grup – klastrow krajów (Ie. Chebotarov).

Źródło: opracowanie własne.

20 Є. Чеботарьов, *Національна ділова культура України...*

Identyfikacja podejść stosowanych w badaniach narodowych kultur biznesowych, analiza ich podstawowych zapisów teoretycznych i metodologicznych oraz włączenie przez autorów monografii wyników badań przedsiębiorców z różnych krajów (i różnych kultur), jak również uogólnienie eksperckich ocen analityków powinny prowadzić do sformułowania definicji – jasnej, jednoznacznej definicji pojęcia „narodowych kultur biznesowych”. Niestety, brak możliwości wyprowadzenia istotnych, wystarczająco umotywowanych wniosków stanowi główny czynnik odstrasżający nie tylko od teoretycznego rozwijania tego problemu, lecz także od uzasadniania stosownych praktycznych zaleceń i propozycji w zakresie stosunków międzypaństwowych (i działalności gospodarczej podmiotów o różnym charakterze i stopniu złożoności).

Jednoznaczna definicja analizowanego pojęcia powinna odpowiadać podstawowym postulatom współczesnej epistemologii (teorii poznania). Winna ona odzwierciedlać podstawowe cechy zjawisk występujących w danej kategorii. Oto pięć głównych charakterystyk, które przybliżają treść tego zjawiska i tego pojęcia (jednak nie w sposób wyczerpujący):

1. Narodowe kultury biznesowe w swym zasadniczym rozumieniu są zbiorem immanentnych cech, wytycznych i norm działalności przedsiębiorczej, które przejawiają się w kontekście międzykulturowej interakcji podmiotów gospodarczych, z reguły w kontekście międzynarodowego podziału pracy; kultury biznesowe są wielosferyczne (wielopoziomowe).
2. Treść narodowych kultur biznesowych determinują czynniki sfery ekonomicznej (z koniecznym uwzględnieniem i odzwierciedleniem wpływu wszystkich innych czynników życia współczesnego społeczeństwa).
3. Istotną cechą narodowych kultur biznesowych jest ich stabilność i reprodukcja ich nieodłącznych właściwości zarówno w przestrzeni, jak i czasie.
4. Cechą definiującą tę kategorię jest właściwość identyfikowania jej parametrów i, w konsekwencji, różnic w stosunku do innych kategorii (oraz zjawisk, które znajdują odzwierciedlenie w innych niż ta kategoriach).
5. Ważnymi przejawami kategorii „narodowe kultury biznesowe” są jednocześnie pewne obiektywne modyfikacje jej cech i form ze względu na uwarunkowania zaistniałe w danym kraju (grupie krajów) oraz w określonym przedziale czasu w kontekście międzykulturowych oddziaływań i/lub międzynarodowego podziału pracy²¹.

Można zatem na podstawie powyższych stwierdzeń pokusić się o podanie jednoznacznej definicji podstawowego pojęcia omawianego w tej monografii, jakim jest narodowa kultura biznesowa.

21 W ramach tego opracowania monograficznego autorzy, kierując się zasadami sumienności akademickiej i poprawności naukowej, podają jedynie istotne cechy kategorii „narodowych kultur biznesowych”. Treść charakterystyki i analizę tej definicji, w tym jej graficzną prezentację z zaznaczeniem odpowiednich obszarów, podano w pierwszej monografii autorów na ten temat: B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania...*, s. 94–132.

Narodowa kultura biznesowa jest więc systemem nieodłącznych, ewolucyjnie ukształtowanych i utworzonych w przestrzeni i czasie podstawowych cech działalności przedsiębiorczej; wytycznych dotyczących wartości, norm i kanonów behawioralnych przedsiębiorczości, a także tradycji i etyki prowadzenia biznesu, charakterystycznych dla danego kraju (i grupy krajów o podobnych parametrach).

U źródeł zjawisk i procesów, które znajdują odzwierciedlenie w kategorii „narodowych kultur biznesowych”, jak wcześniej zaznaczono, leży sfera ekonomiczna. Połączenie zaś owych zjawisk i procesów jest wytworem danej gospodarki. Stanowi wiązkę interakcji gospodarczych z zakresu przedsiębiorczości i relacji powstających „na styku” („na pograniczu”) ekonomii i zarządzania, marketingu, finansów oraz ekonomiki (a także reklamy i PR – *public relations*). Oznacza to, że kategoria „narodowe kultury biznesowe” (w swoim pierwotnym podstawowym znaczeniu) odzwierciedla zestaw relacji, zjawisk i procesów, które są immanentne – nieodłącznie związane z przedsiębiorczością w kontekście interakcji międzykulturowych. To wszystko daje teoretyczno-metodologiczne i praktyczne powody, aby określić ją jako stosunki gospodarcze. Jednocześnie na jej kształtowanie się, a zwłaszcza zewnętrzne przejawy relacji w tym procesie, duży wpływ ma wiele czynników życia współczesnego społeczeństwa: instytucjonalnych, międzynarodowych, demograficznych, psychologicznych i przyrodniczych. Zasadnicze znaczenie ma układ relacji w sferze narodowych kultur biznesowych z czynnikami ekonomicznymi: poziom rozwoju gospodarczego kraju jako całości, poziom rozwoju infrastruktury rynkowej, postęp naukowo-techniczny oraz poziom rozwoju infrastruktury innowacyjnej. Istotną rolę przy powstawaniu kultur biznesowych odgrywa też wolność gospodarcza w danym kraju (liberalizacja) oraz mniejszy lub większy stopień zarządzania państwowego.

Zestaw czynników instytucjonalnych obejmuje relacje narodowe, historyczne, społeczne, prawne, polityczne, religijne, kulturowe, etniczne, mentalne itd. We współczesnych warunkach, na etapie społeczeństwa postindustrialnego, czynniki instytucjonalne odgrywają szczególnie ważną, często decydującą rolę w kształtowaniu i manifestowaniu się narodowych kultur biznesowych. Jest to najdobitniej odzwierciedlone w komunikowaniu się przedstawicieli różnych krajów w obliczu istniejących między tymi krajami konfliktów czy też kontrowersyjnych (niejednoznacznych) momentów w ich historii.

Śpośród międzynarodowych czynników ekonomicznych ogromne znaczenie mają natomiast: stopień (miara) włączenia kraju w system międzynarodowego podziału pracy, przynależność kraju do organizacji międzynarodowych oraz obecność czynników ograniczających (lub odwrotnie – stymulujących) działalność gospodarczą z zagranicą.

Wpływ czynników psychologicznych na kształtowanie się i przejawianie narodowych kultur biznesowych jest uwarunkowany przede wszystkim poziomem emocjonalności (lub przeciwnie – powściągliwości) menedżerów, stopniem przestrzegania norm oraz tradycji moralnych i etycznych, a także obecnością

stereotypów i tabu charakterystycznych dla obywateli danej kultury czy państwa. Wśród czynników demograficznych należy przede wszystkim zwrócić uwagę na strukturę wiekową i płciową ludności kraju, na poziom starzenia się ludności (odsetek ludzi starszych w społeczeństwie); istotną rolę odgrywa też odmienność rozumienia roli osób starszych i kobiet w biznesie. Czynniki naturalne przeważnie są uzależnione od wielkości powierzchni danego państwa i jego położenia geograficznego, od stopnia zaopatrzenia kraju w zasoby naturalne, warunków przyrodniczych i klimatycznych.

Określone podejście przyjęte w badaniu narodowych kultur biznesowych oraz ujawnienie ich istotnych cech i czynników ich powstawania prowadzą do identyfikacji kolejnej ważnej właściwości rozpatrywanego zjawiska. Narodowe kultury biznesowe, zarówno jednego kraju, jak i grupy krajów podobnych pod względem określonych parametrów, determinują kultury organizacyjne/korporacyjne tych państw. Jednocześnie autorzy wychodzą od następujących podstawowych pojęć, które utrwaliły się we współczesnej socjologii i naukach ekonomicznych:

- przez organizację, w podstawowym znaczeniu, rozumie się wszelkie formacje społeczne (warstwy społeczne, grupy ludzi) w ramach określonych przedsiębiorstw, instytucji, organizacji publicznych itp., które wyznają swoje wartości i koordynują dążenia do osiągnięcia odpowiednich wspólnych celów;
- kultura organizacyjna to zbiór zasad, norm i wartości, które są świadomie postrzegane i powielane przez wszystkich członków danej organizacji, pozwalają jej się identyfikować w otaczającym ją środowisku publicznym (a także – identyfikować samą organizację w środowisku publicznym) i zrealizować przydzielone zadania.

W naukach ekonomicznych kultura organizacyjna jest rozumiana jako kultura korporacyjna – te wyrażenia są uważane za synonimy. Kultura korporacyjna jako całość to kultura przedsiębiorstwa, niezależnie od jej wielkości, struktury i sfery biznesu. W kontekście kultury organizacyjnej/korporacyjnej środowisko rozumiane jest natomiast jako otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa. Cele organizacji o określonej kulturze organizacyjnej/korporacyjnej to przede wszystkim realizacja celów komercyjnych: osiągnięcie zysku jako głównego celu przedsiębiorstwa oraz warunki powielania zachowań (dla przedsiębiorstwa *non-profit* lub organizacji publicznej nadrzędnym celem jest realizacja ustawowych zadań).

Dlatego, jeśli chodzi o ekonomikę/ekonomię (przedsiębiorczość, biznes), bardziej poprawne z naukowego punktu widzenia byłoby stwierdzenie, że narodowe kultury biznesowe determinują kultury korporacyjne. W tym kontekście termin „kultura organizacyjna” („kultura korporacyjna”) będzie w sposób naturalny używany w kolejnych częściach tej monografii.

Determinizm (warunkowość) treści modelu kultury korporacyjnej danego kraju przez treść jego narodowej kultury biznesowej uzasadniali badacze G. Hofstede i F. Trompenaars. G. Hofstede, opierając się na swojej teorii narodowych kultur biznesowych, zidentyfikował następujące modele kultur organizacyjnych/korporacyjnych: „wiejski rynek”, „dobrze naoliwiona maszyna”,

„rodzina” (plemię), „tradycyjna piramida biurokratyczna”²². F. Trompenaars wspólnie z Ch. Hampden-Turnerem sklasyfikowali modele kultur organizacyjnych/korporacyjnych w następujący sposób: „rodzina”, „inkubator”, „wieża Eiffla”, „pocisk samonaprowadzający”²³. Jednocześnie, G. Hofstede i F. Trompenaars – całkiem słusznie – podnieśli kwestię pewnego modelu kultur organizacyjnych/korporacyjnych jako najbardziej charakterystycznego i rozpowszechnionego dla danego kraju. Należy zauważyć, że modele kultur organizacyjnych/korporacyjnych F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (a także charakterystyka podawanych przez nich parametrów narodowych kultur biznesowych) wykazują oczywiste podobieństwa do podejścia G. Hofstede. Jeśli jednak w świecie naukowym zasadnie uważa się teorię narodowych kultur biznesowych G. Hofstede za bardziej rozpowszechnioną, to z kolei częściej stosuje się klasyfikację modeli kultur organizacyjnych/korporacyjnych zaproponowaną przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera²⁴.

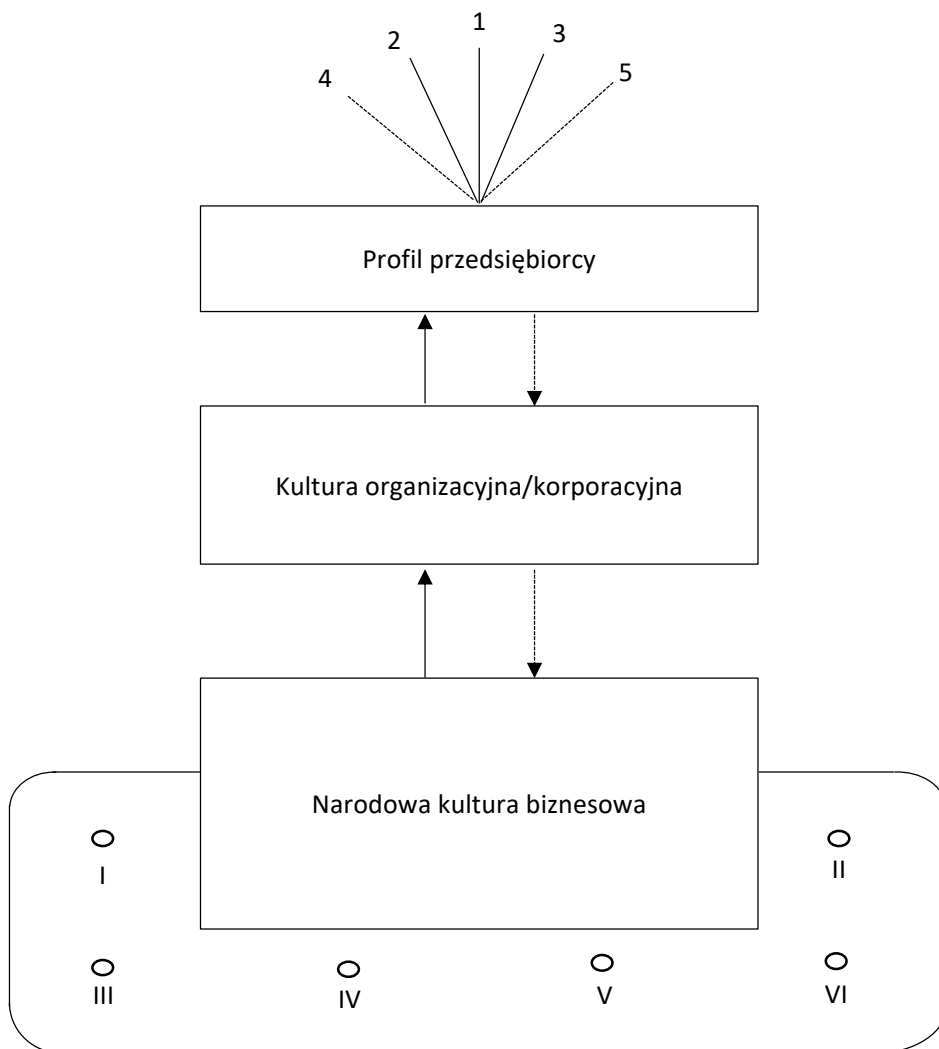
Jednak w badaniach kontynuatorów spuścizny G. Hofstede i F. Trompenaarsa analiza logiki przejścia od narodowych kultur biznesowych do kultur organizacyjnych/korporacyjnych praktycznie „wypadła z uwagi”. Co więcej, bardzo często postrzega się je jako istniejące równolegle i ze sobą niepowiązane. W rezultacie zazwyczaj nie jest rozważana kwestia logiki rozwoju narodowych kultur biznesowych, zarówno jako przedmiot wiedzy teoretycznej, jak i jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce międzynarodowej.

Takiej poważnej wady (czy też niedostatku) pozbawiona jest koncepcja synergiczna (rosnąco-kumulacyjna) narodowych kultur biznesowych (czwarte podejście analizy porównawczej, przedstawione w tab. 1). Podejście to – nie tylko w twórczo zmienionej formie – w pełni realizuje koncepcje opracowane przez G. Hofstede i F. Trompenaarsa, dotyczące kultur organizacyjnych/korporacyjnych jako produktu (konsekwencji) narodowych kultur biznesowych. Koncepcja synergiczna uzasadnia nowy logiczny element – „profil przedsiębiorcy” (przy uwzględnieniu sprzężenia zwrotnego: pewnego wpływu „profilu przedsiębiorcy” na kulturę organizacyjną/korporacyjną i pewnego wpływu kultury organizacyjnej/korporacyjnej na narodową kulturę biznesową). Ten nowy element logiki rozwoju kultur biznesowych („drzewo rozwoju kultur biznesowych”) rozpatrywany jest w kontekście cech narodowych w organizacji i realizacji działalności biznesowej przez przedstawicieli różnych krajów i odmiennych kultur. „Profil przedsiębiorcy” jako ogólna koncepcja w każdym kraju i kulturze zostaje uszczegółowiony w profilu marketera, menedżera i innych specjalnościach – odpowiednich obszarach działalności, które są zawarte w profilu firmy, profilu produkcji przedsiębiorstwa oraz innych wskaźnikach ekonomicznych (rys. 7).

22 G. Hofstede, *Culture's Consequences...*, s. 328.

23 Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures...*, s. 416.

24 Ibidem.



Rys. 7. Drzewo rozwoju narodowych kultur biznesu

Objaśnienia: I – czynniki ekonomiczne; II – czynniki instytucjonalne; III – czynniki międzynarodowe; IV – czynniki psychologiczne; V – czynniki demograficzne; VI – czynniki naturalne. 1 – profil przedsiębiorcy (profil marketera, profil menedżera itp.); 2 – profil firmy; 3 – profil produkcji przedsiębiorstwa (usług przedsiębiorstwa); 4, 5 – profile innych ekonomicznych wskaźników.

Źródło: opracowanie własne.

Zalety synergicznej (rosnąco-kumulacyjnej) koncepcji narodowych kultur biznesowych wynikają z wielu aspektów teorii i praktyki. Koncepcja ta uwzględnia cały zestaw czynników wpływających na kształtowanie się narodowych kultur biznesowych, co jest determinowane „zasięgiem” (zakresem oddziaływania)

wszystkich cech życia współczesnego społeczeństwa; koncepcja ta jest w stanie przyswoić odpowiednią nową wiedzę (charakterystykę kultur, obszarów biznesowych itp.). Odzwierciedla zasadę holistycznego (*end-to-end*) podejścia w analizie złożonych zjawisk społeczno-gospodarczych. Zgodnie z koncepcją synergii ocena narodowych kultur biznesowych odbywa się z wykorzystaniem 21 parametrów pomiarowych, czyli znacznie więcej niż wszystkich dostępnych we współczesnej nauce i praktyce. Koncepcja synergiczna ma służyć rozwiązaniu wielu praktycznych problemów dotyczących interakcji międzykulturowych i gospodarki międzynarodowej: od stosunków międzypaństwowych po uzasadnienie wzajemnie korzystnych partnerstw między przedsiębiorstwami (a także organizacjami o różnych sferach działalności) z krajów należących do odmiennych kultur, jak również ma przyczynić się do wypracowania efektywnych modeli zachowań poszczególnych firm w międzykulturowym otoczeniu.

W ten sposób narodowe kultury biznesowe, jako złożone zjawisko gospodarcze, instytucjonalne i naturalne, ma zasadniczo przedsiębiorczy charakter w międzykulturowym środowisku społecznym. Krajowe kultury biznesowe determinują kultury organizacyjne/korporacyjne i wszystkie późniejsze elementy funkcjonalne zachowań przedsiębiorstw na rynkach w kontekście interakcji międzykulturowych (transkulturowych) i międzynarodowego podziału pracy.

Tak złożona, międzykulturowa, interfunkcjonalna i interdyscyplinarna treść (istota) narodowych kultur biznesu ze szczególną ostrością unaocznia problem metodologii ich badań, który będzie przedmiotem analizy w kolejnym podrozdziale monografii.

2.2. Metodologia badań krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych

Nowoczesna metodologia poznania to złożona interdyscyplinarna dziedzina badań naukowych i praktycznych – obejmuje metody (grupy lub bloki metod) z różnych branż, sfer i dyscyplin. Idealnie byłoby, gdyby metody te znajdowały się „na przecięciu” różnych gałęzi i dyscyplin współczesnej nauki („przenikanie” różnych dziedzin i dyscyplin naukowych) i nastawione były na rozwiązywanie konkretnych problemów praktycznych.

Na podstawie treści krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, a także dotychczasowych osiągnięć naukowych i praktycznych można zatem wysnuć jednoznaczny wniosek, że metodologia poznania rozważanych zjawisk powinna obejmować następujące grupy (bloki) metod:

- metody ogólnonaukowe (te, które są stosowane we wszystkich gałęziach, dziedzinach i dyscyplinach nauki – są dla nich wspólne);
- metody społeczno-humanistyczne (określone treścią nauk społecznych i humanistycznych);
- metody ekonomiczno-matematyczne (te, które powstają na „skrzyżowaniu” lub „na pograniczu” ekonomii i matematyki);
- metody stosowane (ukierunkowane na rozwiązywanie praktycznych problemów i zadań ze sfery biznesowej i społecznej);
- metody specjalne (te, które są z góry zdeterminowane charakterystyką całości kształtu zjawisk i procesów samego podmiotu poznania – w tym przypadku specyfiką narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych).

Dla systematyzacji i przejrzystości wywodu istota wyodrębnionych i zidentyfikowanych bloków metod badawczych narodowych kultur biznesowych oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych, a także cele stosowania tych metod zostały przedstawione w formie tabelarycznej (tab. 2).

Systemowa metoda poznania pełni rolę początkowego i decydującego czynnika w badaniu kategorii „narodowych kultur biznesu” i „kultur organizacyjnych/korporacyjnych”. Jest to obiektywnie zdeterminowane systemową treścią zjawisk i procesów, które znajdują odzwierciedlenie w tych pojęciach, czyli:

- ich uniwersalnością (są charakterystyczne dla wszystkich krajów);
- interdyscyplinarnym charakterem (zjawiska, które znajdują odzwierciedlenie w tych definicjach, reprezentują różne sfery nauki; ponadto są równocześnie wpisane w odmienne dziedziny nauki, wiele z nich „znajduje się na przecięciu” innych nauk);
- wielokulturowym i interfunkcjonalnym charakterem (co jest szczególnie charakterystyczne dla zjawisk i procesów odzwierciedlonych w kategorii „narodowych kultur biznesowych”);
- uwarunkowaniami wieloczynnikowymi (zależność od wielu czynników kształtujących się w różnych sferach praktyki gospodarczej) oraz wielopoziomowymi (obecność złożonych hierarchicznie podporządkowanych poziomów zjawisk i trendów rozwojowych).

Wykorzystanie kolejnej grupy wybranych metod ogólnonaukowych (ich przykładami są przede wszystkim: metody jedności analizy i syntezy, jedności logiki i historii, jedności indukcji i dedukcji, metoda konkretności prawdy/prawdy obiektywnej – uwzględnienie zjawisk i faktów narodowych kultur biznesowych oraz organizacyjnych/korporacyjnych w ramach określonych parametrów czasowych i przestrzennych) ma na celu odzwierciedlenie historycznego charakteru i logiki ich tworzenia, genezy i rozwoju oraz współzależności danych zjawisk dotyczących biznesu i współczesnego społeczeństwa.

Krajowe kultury biznesowe i kultury organizacyjne/korporacyjne kształtują się pod wpływem całego zestawu warunków ekonomicznych, instytucjonalnych, naukowych, technicznych i przyrodniczo-klimatycznych oraz w szerokim ich rozumieniu. Jednocześnie poznanie kategorii „narodowe kultury biznesowe” powinno

poprzedzać poznanie kategorii „kultury organizacyjne/korporacyjne”, gdyż kultury narodowe działają jako wyznacznik dla kultur organizacyjnych/korporacyjnych. Taka kolejność procesu poznawczego jest zdeterminowana logiką współzależności zjawisk i procesów dotyczących praktyki (biznesu i życia społecznego), które odzwierciedlają te koncepcje.

Tabela 2. Identyfikacja metod badawczych dotyczących narodowych kultur biznesowych oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych i celów korzystania z tych metod

Grupy (bloki) metod badawczych	Określone metody poznania w ramach wybranych grup	Główne epistemologiczne oraz naukowo-praktyczne cele wykorzystania metod
Metody ogólnonaukowe	Metody podejścia systemowego; jedności analizy i syntezy, logiki i historii, indukcji i dedukcji; metoda konkretności prawdy (prawdy obiektywnej)	Identyfikacja zbioru czynników NKB* i KK** oraz ich współzależności; ujawnienie podstawowych cech i logiki powstawania NKB i KK; rozpoznanie istoty modyfikacji NKB i KK w przestrzeni i czasie ze względu na specyficzne fakty i zjawiska praktyki.
Metody społeczno-humanistyczne	Metody ekonomiczne, socjologiczne, historyczne, teologiczne, psychologiczne	Odzwierciedlenie decydującej roli gospodarki w kształtowaniu NKB i KK; roli czynników społecznych w ich kształtowaniu; historycznego charakteru powstania NKB i KK; roli religii (i różnych wyznań) w tworzeniu i utrzymaniu NKB i KK; ujawnienie istoty zachowań komunikacyjnych przedstawicieli różnych kultur, narodów i grup etnicznych.
Metody ekonomiczno-matematyczne	Metoda ocen punktowych	Ocena parametrów pomiarowych NKB (z reguły we współczesnych ekonomicznych studiach porównawczych w skali od 0 do 100 punktów).
Metody stosowane	Metody ankietowe, porównawcze i prognostyczne (predykcyjne)	Kwestionariusze ankiet i ankietowanie różnych segmentów respondentów na temat natury i właściwości NKB i KK; podkreślanie wspólnych właściwości (cech) i różnic między ich odmiennymi typami i modelami; prognozowanie trendów w rozwoju NKB i KK.
Metody specjalne	Metoda klastrowa	Wyróżnienie dużych bloków (grup) modeli NKB i KK według wybranych kryteriów: właściwości, krajów, kontynentów itp.

Objaśnienia: * NKB – narodowe kultury biznesowe; ** KK – kultury organizacyjne/korporacyjne.

Źródło: opracowanie własne.

Powszechność i stabilność cech jakościowych narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych nie umniejszają potrzeby odzwierciedlenia rzeczywistości zachodzących warunków/zjawisk ekonomicznych i instytucjonalnych. Aby odzwierciedlić tego rodzaju uwarunkowania i czynniki rozpatrywanych zjawisk, dąży się do wykorzystania ogólnonaukowej zasady konkretności prawdy/prawdy obiektywnej. Za jedno z takich rzeczywiście powstających uwarunkowań/zjawisk ekonomicznych należy uznać np. sytuację epidemiczną związaną z pandemią COVID-19. Przede wszystkim, zgodnie z oczekiwaniami, wpłynęło to (i nadal będzie wpływać) na kultury organizacyjne/korporacyjne w strukturach biznesowych w sektorze usług. Samo przezwyciężenie skutków pandemii COVID-19 (i „czekanie” na jej nowe „fale” w wyniku mutacji wirusa SARS-CoV-2), zdaniem niektórych naukowców, można analizować z wykorzystaniem parametrów narodowych kultur biznesowych różnych krajów, które dla każdego państwa mogą działać zarówno jako czynnik powstrzymujący rozprzestrzenianie się pandemii, jak i sprzyjający jej rozwojowi. W wielu przypadkach istotną rolę odgrywają też czynniki sytuacyjne o różnym charakterze: dojście do władzy określonych sił politycznych, dominacja pewnych szkół i doktryn ekonomicznych itp. Doskonałą ilustracją (i potwierdzeniem tej tezy autorów) jest konceptualne podejście L. Balcerowicza, które ukształtowało się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku i przejawiało w polityce reformowania Polski socjalistycznej na drodze systemowych reform rynkowych oraz demokratyzacji życia publicznego (z różnymi skutkami tej reformy oczywiście).

W ramach bloku metod społeczno-humanistycznych, wychodząc od funkcjonalnego celu badań monograficznych, autorzy zwracają uwagę przede wszystkim na metody ekonomiczne. Głównym celem ich stosowania jest ujawnienie determinującej roli gospodarki (czynników ekonomicznych) w procesie kształtowania się narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych. Jako niezbędne elementy (składniki) systematycznego stosowania metod ekonomicznych należy również wymienić: zrozumienie właściwości i cech „profilu przedsiębiorców” danego kraju (chodzi przede wszystkim o „profil marketera” i „profil menedżera” oraz specjalisty w dziedzinie komunikacji społecznej i reklamy), a także „profilu przedsiębiorstw” w głównych sektorach gospodarki.

O wartości zastosowania metod socjologicznych natomiast decyduje przede wszystkim interdyscyplinarny i międzykulturowy charakter treści (istoty) narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych. W ujęciu systemowym kształtują się one na dość dojrzałym etapie rozwoju sił wytwórczych i stosunków społecznych, charakterystycznym dla kapitalistycznej formacji społeczno-gospodarczej i przejawiają się przede wszystkim w uwarunkowaniach międzynarodowych stosunków gospodarczych. Potwierdzeniem szczególnego znaczenia badania tych aspektów jest wprowadzenie do współczesnego kulturoznawstwa i komparatystyki (w tym ekonomicznej) specjalnej wieloaspektowej koncepcji „szoku kulturowego”.

Zastosowanie metod nauk historycznych ma na celu pokazanie historycznego uwarunkowania kształtowania się narodowych kultur biznesowych

i organizacyjnych/korporacyjnych: odzwierciedlenie ewolucyjnego charakteru ich powstawania, a także mechanizmów rządzących taką genezą pod wpływem rozwoju sił wytwórczych oraz różnych instytucji państwowych i podmiotów rynkowych. Praktyczne wdrożenie wykorzystania metod historycznych wiąże się z identyfikacją „kluczowych momentów”, którym towarzyszy pojawianie się nowych cech i właściwości typów (modeli) kultur biznesowych na poziomie kraju oraz na poziomie przedsiębiorstw. Do takich „kluczowych momentów” można zaliczyć np.: pojawienie się produkcji transporterów (przenośników) i robotyzację procesów, powstawanie nowych instytucji państwowych, powstawanie międzynarodowych (i ponadnarodowych) instytucji i mechanizmów polityki gospodarczej.

M. Weber jako pierwszy w historii nauki uzasadnił szczególną rolę religii w kształtowaniu przedsiębiorczości i kultury przedsiębiorczości w ogóle. Uważał, że protestantyzm w największym stopniu sprzyjał rozwojowi przedsiębiorczości i systemu kapitalistycznego jako całości²⁵. Można jednak mówić o „falującym” rozwoju historycznym różnych religii (i wyznań), przez co ich stymulujący wpływ na narodowe kultury biznesowe wielu krajów w pewnych dość długich okresach historycznych jest różny (i w konsekwencji – na kulturę przedsiębiorczości niektórych państw).

Tak więc we współczesnej nauce już zaczyna kształtować się podejście, zgodnie z którym wiara katolicka była najkorzystniejsza dla środowiska przedsiębiorczości i biznesu od drugiej połowy XX wieku. Sprzyjały temu w dużej mierze encykliki papieża Jana Pawła II, a także jego wielopłaszczyznowe działania zmierzające do przekształcenia instytucjonalno-gospodarczego socjalistycznej Polski w nowoczesne, silne państwo demokratyczne, do umocnienia jego pozycji w Unii Europejskiej oraz propagowania ideałów humanizmu i postępu technologicznego²⁶.

Nie bez znaczenia są również metody psychologiczne – mają one na celu przede wszystkim pokazanie istoty polityki komunikacyjnej przedstawicieli różnych kultur i krajów. Stosowanie tych metod w naturalny sposób wynika z ważnej roli czynników psychologicznych w kształtowaniu zachowań komunikacyjnych podmiotów rynkowych, wewnętrznych motywów i wartości przedsiębiorców różnych kultur, narodowości (grup etnicznych) i krajów przy realizacji działań przedsiębiorczych, a także w wyznaczaniu i realizacji celów biznesowych. Wykorzystanie metod psychologicznych jest szczególnie istotne przy realizacji zagranicznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Takie metody są również użyteczne do poznawania charakterystyki zachowań kobiet i mężczyzn w biznesie, przedstawicieli starszego i młodszego pokolenia.

W grupie metod ekonomiczno-matematycznych stosowanych do poznawania narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych szczególnie ważną rolę odgrywa metoda ocen punktowych. Jej istota polega na ocenie parametrów (wskaźników) narodowych kultur biznesowych, co stanowi

25 M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge Classics, London 2001.

26 V. Chebotarov, Ie. Chebotarov, *National business cultures: The influence of religion, and their role in the economic development of countries*, „Bulletin of Geography. Socio-economic Series” 2020, vol. 50, s. 23–30.

empiryczną podstawę ich badań. W historii nauki metodę tę do badania problemu kształtowania się narodowych kultur biznesowych po raz pierwszy zastosował G. Hofstede w swojej teorii mierników kultury, która stała się podstawą rozwoju koncepcji narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, a także nowego kierunku w nauce – ekonomicznych studiów porównawczych. Opierając się na pracach G. Hofstede i (co dziwne) jego przeciwników, a przede wszystkim F. Trompenaarsa, we współczesnych ekonomicznych studiach porównawczych metodą punktową ocenia się parametry (wskaźniki, czynniki) kultur biznesowych na poziomie kraju i na poziomie przedsiębiorstw. Metoda punktowa polega na użyciu odpowiedniej skali do oceny (zmierzenia) każdego parametru kultury biznesowej.

W ostatnich latach w różnych państwach zaczęły pojawiać się dość rozpowszechnione krytyczne oceny teorii G. Hofstede i jego metody punktowej (pod wieloma względami powielają one argumentację F. Trompenaarsa). Jednak przy dokładniejszej analizie okazuje się, że zarzuty dotyczą niedostatku informacji uzyskiwanych tą metodą na temat aspektów narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, których być może G. Hofstede w ogóle nie badał (lub do analizy których się zaledwie zbliżył). Inna sprawa, że teoria G. Hofstede, przy całej jej genialności, nie powinna być fetyszyzowana, lecz rozważana i oceniana w kontekście ewolucji wiedzy naukowej dotyczącej narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych (co więcej, główna wartość i cel teorii G. Hofstede są właśnie w swojej kulturowej treści uniwersalne).

Badania nad narodowym biznesem i kulturami organizacyjnymi/korporacyjnymi mają nie tylko (i nie tyle) heurystyczną, lecz także praktyczną – i to ważną – orientację. Uaktualnia to niebagatelną wartość metod stosowanych. Spośród nich metoda ankietowa ma decydujące znaczenie dla zapewnienia empirycznej bazy dla odpowiednich badań. W praktyce szczególnie istotne są badania sondażowe, w tym ankietowe przedsiębiorców. Podstawę badań stanowi segment respondentów (to ich wypowiedzi przesądzą o uzasadnieniu wiedzy teoretycznej dotyczącej narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych jako zjawisk praktyki gospodarczej). Jednocześnie, jak pokazuje doświadczenie autorów monografii, należy liczyć się z ogromną pracochłonnością wdrażania metody badań sondażowych i ankietowej (w ogóle) w praktyce we wszystkich formach i wymiarach: pod względem czasu, budżetu badawczego, zasobów ludzkich, zasobów informacyjnych i cierpliwości. Docenienie znaczenia metody ankietowej i sondażowej nie daje podstaw do umniejszania roli metody ocen eksperckich, należącej do tego samego bloku metod stosowanych (co więcej, ta ostatnia jest tańsza, choć wymaga zaangażowania wysoko wykwalifikowanych specjalistów na etapach przygotowania i uogólniania analizy). Na wagę wspomnianych metod wpływa interdyscyplinarny charakter narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych. Należy również mieć na uwadze, że efekt prowadzonych tymi metodami badań jest w dużej mierze zdeterminowany sferą zawodowej i publicznej aktywności respondentów w tworzonych grupach fokusowych. Doświadczenie

wynikające z zastosowanych przez autorów rozwiązań pokazuje, że najbardziej adekwatnych i wartościowych ocen dokonują analitycy zajmujący się ekonomią porównawczą oraz przedstawiciele władz publicznych pełniących funkcje regulacyjne w obszarze działalności gospodarczej (na poziomie państwowym i ponadnarodowym, np. w Unii Europejskiej, a także na poziomie regionalnym).

Metoda porównawcza odgrywa również ważną rolę w badaniach obejmujących krajowe kultury biznesowe i organizacyjne/korporacyjne. Wynika to logicznie z ich treści jako zjawisk z natury interdyscyplinarnych i międzykulturowych. Ogromną wagę tej metody tłumaczy się również tym, że analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych różnych krajów w jej systemowej postaci w dużej mierze stała się podstawą powstania w latach 60. XX wieku tzw. ekonomii porównawczej. Nieco później na takiej wspólnej bazie zaczęły powstawać bardziej zróżnicowane gałęzie wiedzy: np. zarządzanie porównawcze (międzynarodowe), marketing porównawczy (międzynarodowy), studia porównawcze (międzynarodowe) itp.

Wartość metody predykcyjnej (prognostycznej) tkwi natomiast w potrzebie wypracowania praktycznej wiedzy na temat przyszłości narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych (chodzi o naukowo-praktyczne przewidywanie ich treści w ramach przyszłych, realistycznie oszacowanych okresów historycznych). Metoda ta opiera się na predykcji trendów przyszłego rozwoju narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych z uwzględnieniem fundamentalnych zmian czynników kształtowania się tych zjawisk. W perspektywie średnio- i długoterminowej, zdaniem autorów, we współczesnych warunkach na kontynencie europejskim są obecne – i będą jeszcze bardziej w przyszłości – następujące czynniki kształtowania się omawianych zjawisk:

- ewolucyjne zmiany w polityce gospodarczej Unii Europejskiej (z perspektywą dołączenia do wspólnoty nowych krajów Europy Wschodniej – istnieją podstawy, by sądzić, że Ukraina, Mołdawia i Gruzja mogą stać się takimi krajami w średniej perspektywie);
- modyfikacja działalności przedsiębiorczej (od podejmowania strategicznych decyzji do oceny efektywności operacyjnych działań biznesowych), która nastąpi m.in. pod wpływem nowoczesnych technologii informatycznych;
- pandemia COVID-19 i jej falowy charakter w perspektywie średnioterminowej (a także możliwe nowe globalne choroby wirusowe);
- zastąpienie ropy naftowej i gazu energią odnawialną jako głównym źródłem energii oraz przejście na skalę przemysłową z wykorzystaniem energii odnawialnej;
- pogłębienie transformacji katolicyzmu w związku z wytycznymi Soboru Watykańskiego II (ze względu na szczególną rolę religii w kształtowaniu narodowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych);
- istotnym czynnikiem transformacji narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych może być nie tylko sam kryzys migracyjny na granicy Polski i Białorusi, sztucznie sprowokowany jesienią 2021 roku,

ale jego konsekwencje, które wpłyną na wiele dziedzin polityki europejskiej w ogóle (wydarzenia te są wciąż istotnym potwierdzeniem słuszności badania problematyki narodowych kultur biznesowych i komunikacji międzykulturowej, a ponadto dowodzą potrzeby wszechstronnego pogłębienia współpracy polsko-ukraińskiej, przy zaangażowaniu innych krajów Centralnej i Wschodniej Europy do rozwiązywania współczesnych problemów europejskich i globalnych).

Z kolei zastosowanie do badania krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych specjalnych metod jest uwarunkowane obecnością szczególnych cech i właściwości tych kultur. Spośród owych metod najważniejsza jest metoda grupowania: identyfikacja dużych grup (bloków) narodowych kultur biznesowych i modeli kultur organizacyjnych/korporacyjnych na podstawie uzasadnionych kryteriów (takich, jak oznaki, artefakty, cechy, właściwości). We współczesnych ekonomicznych studiach porównawczych najbardziej „żywymi” przykładami ilustrującymi zastosowanie metody klastrów (grupowania) są: alokacja bloków – grup narodowych kultur biznesowych na kontynencie europejskim oraz modeli kultur organizacyjnych/korporacyjnych w ramach określonych pojęć i koncepcji, a także alokacja zachodniego (anglosaskiego) i wschodniego (japońskiego) stylu zarządzania (podobnym przykładem może być alokacja bankowości muzułmańskiej).

Identyfikacja treści i celów wykorzystania określonych metod badawczych w odniesieniu do narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, zgodnie z prezentowaną logiką współczesnej nauki, w naturalny sposób prowadzi do konieczności uzasadnienia empirycznej bazy przedmiotu poznania, co zostało zawarte w podrozdziale 2.3.

2.3. Narzędzia do analizy ilościowej i oceny narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych

Przyjęta w monografii metodyka badań obejmuje, zgodnie z nowoczesną teorią wiedzy, jakościową analizę narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych oraz analizę ilościową. Analiza jakościowa polega na rozważeniu zasadniczej treści zjawisk, omówieniu ich charakterystycznych cech oraz sformułowaniu jednoznacznej definicji, co zostało przedstawione w podrozdziałach 1.1 i 1.2. Analiza ilościowa obejmuje natomiast opracowanie narzędzi do oceny (pomiaru, kwantyfikacji) krajowych (narodowych) kultur biznesowych i organizacyjnych/

korporacyjnych. Oczywiście taka analiza ilościowa opiera się na przeprowadzonych badaniach empirycznych rozważanych zjawisk.

W naukach społeczno-humanistycznych opracowanie tego rodzaju zestawu narzędzi jest obarczone szczególnymi trudnościami. Przesądza o nich fakt, że przedmiotem odpowiednich ocen badawczo-ilościowych są złożone zjawiska społeczne, interdyscyplinarne i interfunkcyjne (a nie cechy fizyczne, techniczne itp., jak np. w naukach przyrodniczych i ścisłych). Zjawiska społeczne ze swej istoty, przynajmniej na obecnym poziomie rozwoju nauki, nie podlegają jednoznacznym i ogólnie przyjętym parametrom i ocenom pomiarowym (typu masa, wielkość, długość itp.).

W badaniu zjawisk i procesów zachodzących w sferze społeczno-humanistycznej najbardziej rozpowszechnionym i skutecznym podejściem do ich oceny są różnorodne kwestionariusze. Ten sposób można z powodzeniem zaimplementować też do badań nad rozwojem narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych. Najpełniej wykorzystali te narzędzia G. Hofstede i F. Trompenaars. Swoje badania teoretyczne G. Hofstede opracował na przełomie lat 70. i 80. XX wieku na podstawie ponad 115 tys. ankiet (choć prawie wszyscy respondenci byli pracownikami firmy IBM, w której wówczas pracował G. Hofstede, z 40 krajów świata²⁷). Nieco później F. Trompenaars, podczas własnych badań teoretycznych (koniec lat 80. i początek lat 90.) popartych kwestionariuszami ankietowymi w liczbie ponad 15 tys., postawił swoje hipotezy. Respondentami byli w tym przypadku przeważnie kierownicy pochodzący z 28 krajów świata różnych branż, dla których F. Trompenaars prowadził konsultacje (głównie w zakresie zarządzania personelem i komunikacji międzykulturowej)²⁸.

Niestety, przez kilkadziesiąt lat między rodakami, G. Hofstede i F. Trompenaarsem (a zatem prawie do niedawnej śmierci tego pierwszego), nie ustały wzajemne oskarżenia i wyrzuty, których podstawą były podejrzenia Trompenaarsa co do nieprawdopodobności tak dużej liczby dystrybuowanych kwestionariuszy ankietowych, a tym bardziej tych usystematyzowanych, opracowanych i przetworzonych przez zespół G. Hofstede. Jednocześnie obiektywna analiza podejść metodologicznych i badań empirycznych, zarówno G. Hofstede, jak i F. Trompenaarsa, prowokuje pewne pytania dotyczące „czystości” ich badań stosowanych (choć sam zakres owych badań i – co najważniejsze – próbki statystyczne są więcej niż wystarczające).

Współcześnie najbardziej znane stosowane badania ewaluacyjne dotyczące narodowych kultur biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych to opracowania międzynarodowego centrum analitycznego z siedzibą w Helsinkach – Hofstede Insights (ten ośrodek badawczy, który ów badacz założył wraz z synem, identyfikuje się jako instytucja – kontynuator jego teorii). Oceny formułowane przez tę instytucję są dość często – i nie bez powodu – przedmiotem krytyki. Jednocześnie,

27 G. Hofstede, *Culture's Consequences...*, s. 328.

28 Ibidem.

wyniki badań prowadzonych przez to centrum są jak dotąd najbardziej autorytatywne i odpowiednie do ilościowej analizy narodowych kultur biznesowych różnych krajów oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych wiodących światowych firm transnarodowych. Należy jednak mieć na uwadze, że Hofstede Insights z reguły formułuje swoje wnioski na podstawie uogólnionych ocen eksperckich, a korekty wskaźników pomiarowych są rzadko dokonywane.

Zestaw narzędzi (instrumentarium badawcze) Hofstede Insights zawiera sześć parametrów pomiarowych narodowych kultur biznesowych, zbudowanych na bazie ogólnej teoretycznej koncepcji kultury G. Hofstede, z wykorzystaniem analizy czynnikowej. Miary te, zgodnie z interpretacją G. Hofstede, są często definiowane jako „wskaźniki”, chociaż są one bardzo dalekie od klasycznego rozumienia wskaźników jako takich i są wyrażone w punktach: z reguły – od 0 do 100 (znacznie rzadziej od 0 do 120). Te mierniki to:

- dystans władzy;
- indywidualizm;
- męskość;
- unikanie niepewności;
- orientacja długoterminowa;
- pobłażanie (odpust/indulgencja).

Szerokie rozpowszechnienie i praktyczna przydatność tych parametrów pomiarowych wynikają z ich wszechstronności oraz niezwykle dokładnego i pojemnego zestawu czynników (kombinacji). Mają zaś na celu analizę, charakterystykę i ocenę kultur organizacji o różnym poziomie złożoności: od najprostszych pojedynczych przedsiębiorstw do złożonych zagregowanych podmiotów globalnych (z podziałem na poszczególne kraje, ich grupy i organizacje międzynarodowe) oraz obszarów funkcjonalnych (uwzględniających stosunki międzyludzkie, gospodarkę jako całość, strukturę państwa, ideologię itp.)

Konieczne jest jednak podkreślenie, że zauważona uniwersalność omówionego zestawu narzędzi w naturalny sposób prowadzi do jego swoistego ograniczenia dialektycznego: te oceny (wskaźniki) nie powinny być fetyszyzowane, podnoszone do rangi absolutu. Jak wszystko, co uniwersalne (zjawiska, procesy, trendy rozwojowe, właściwości – charakterystyka, pomiary parametrów itp.), również narzędzia służące do oceny krajowego biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych muszą być obiektywnie ulepszane i wciąż doskonałe. Proponowane przez autorów tej monografii usprawnienia powinny uwzględniać co najmniej następujące aspekty zastosowania narzędzi kwestionariuszy ankiet:

- 1) specyfikę ich konkretnego zakresu funkcjonalnego: takim obszarem funkcjonalnym opracowania monograficznego są narodowe kultury biznesowe poszczególnych krajów i grup krajów, a także kultury korporacyjne przedsiębiorstw (organizacji) – gospodarka jako taka;
- 2) przedmiot oceny – gospodarkę należy rozpatrywać łącznie ze wszystkimi jej głównymi cechami: branżami i sferami, wielkością przedsiębiorstw oraz cechą przestrzenną (ich lokalizacją);

- 3) ankiety powinny być skierowane, z jednej strony, do zdefiniowanej grupy docelowej – przedsiębiorców, a z drugiej – opierać się na własnych ocenach (a nie ocenach ekspertów-analityków, których zaangażowanie powinno być skierowane na sformułowanie oceny po usystematyzowaniu i przeprowadzeniu analizy owych ankiet przedsiębiorców); powinny także umożliwić ankietowanym wyrażanie własnych opinii i ocen;
- 4) kwestionariusze winny zawierać pewne modyfikacje, czyli różnić się np. stopniem złożoności, zakresem i poziomem ankietowanej wiedzy w zależności od grupy respondentów;
- 5) ostateczny zestaw narzędzi (kwestionariusze ankietowe) powinien być dość prosty w obsłudze: nie wymagać długiego, pracochłonnego i niezwykle kosztownego szkolenia ankierów, a także specjalnego przeszkolenia emocjonalnego i psychologicznego respondentów – przedsiębiorców.

Realizacja wstępnie przedstawionych przesłanek teoretycznych, metodologicznych i metodycznych do opracowania kwestionariuszy ankiet przeznaczonych do przeprowadzenia analizy i oceny narodowej kultury biznesowej i organizacyjnej/korporacyjnej przedsiębiorstw oparła się na uogólnionym zestawie badań na dany temat. Objęły one krytyczne przemyślenie i uogólnienie idei poprzedników – przedstawicieli różnych szkół ekonomicznych i doktryn wielu krajów oraz własne złożone naukowe i praktyczne opracowania autorów tej monografii.

Przyjmując zatem podejście Hofstede Insights za analogię w rozważaniu narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, autorzy monografii wprowadzili do kwestionariuszy ankiet inne czynniki (parametry), które zostały wskazane w historii badań tego zagadnienia. W szczególności zidentyfikowano dodatkowe czynniki oceny, a zatem: przywództwo w sferze przedsiębiorczości (zgodnie z teorią Ch. Hampden-Turnera²⁹), postawę (tolerancję) przedsiębiorców wobec ryzyka według koncepcji B. Bassa i P. Burgera³⁰, zestaw czynników kultury organizacyjnej według modelu Deal-Kennedy³¹, rolę askrypcji w biznesie, co szczególnie podkreślał F. Trompenaars³², model podejmowania decyzji w sferze przedsiębiorczości według teorii S. Ronena³³, emocjonalność w komunikacji biznesowej a postrzeganie wartości czasu (punktualności) według koncepcji R. Lewisa³⁴. Szczegółowy opis narzędzi służących do analizy i oceny narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych zawiera podrozdział 3.1.

29 Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures...*, s. 416.

30 B. Bass, P. Burger, *Assessment of Managers: An International Comparison*, Free Press, New York 1979.

31 T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, MA 1982, s. 126.

32 F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture...*, s. 208.

33 S. Ronen, *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons, New York 1986.

34 Zob. R. Lewis, *When Cultures Collide...*, s. 336; R. Lewis, *Cross-Cultural Communication...*, s. 287.

Rozdział 3

Kultury biznesowe Polski i Ukrainy – wyniki badań

3.1. Narzędzia do analizy i oceny narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych – charakterystyka

Autorzy monografii (wraz z zespołem projektowym) zrealizowali już m.in. badania teoretyczne i praktyczne w ramach pracy badawczej (projektu) zatytułowanego „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych”, związanego z polsko-ukraińskim projektem polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) oraz Ministerstwa Nauki i Edukacji Ukrainy. Realizowane one były pod afiliacją Uniwersytetu Łódzkiego i Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki (Starobielsk), a także poparte podróżami służbowymi współwykonawców projektu do Hiszpanii, Niemiec, Ukrainy i Polski. Łącznie badania stosowane obejmowały ankietowanie respondentów będących przedsiębiorcami w Europie, Azji i częściowo w Afryce.

Naturalnie, w tym przypadku badania teoretyczne i praktyczne wywodziły się z zainteresowań naukowo-badawczych naukowców z Polski i Ukrainy. W związku z tym kwestionariusze ankietowe zawierały pytania, które przede wszystkim odzwierciedlały charakter i stan narodowych kultur biznesowych tych krajów. Jednocześnie należy podkreślić fakt o fundamentalnym znaczeniu, że absolutnie wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszach ankietowych są wspólne dla wszystkich krajów (co jest pokazane na przykładzie autorskich narzędzi badawczych – zob. załączniki). Zatem wyniki uzyskanych badań są reprezentatywne i wspólne dla wszystkich państw.

Ponadto, dla zapewnienia obiektywności i kompletności analizy w kontekście opracowań naukowych i praktycznych uznano za konieczne wyszczególnienie

całości czynników narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, biorąc pod uwagę:

- parametry wiekowe przedsiębiorców;
- ich płeć;
- cechy sektorowe przedsiębiorstwa, z wyróżnieniem jego głównych obszarów (produkcja; handel, finanse i pośrednictwo finansowe; sektor usług; technologie informatyczne);
- parametry wielkości przedsiębiorstw (mały i średni oraz duży biznes);
- przynależność państwową, narodowościową i wyznaniową przedsiębiorców.

W celu realizacji w toku badań wyżej wymienionych podejść teoretycznych, metodologicznych i metodycznych, co miało polegać na zastosowaniu i rozwijaniu odpowiednich narzędzi służących do oceny krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, autorzy monografii opracowali trzy rodzaje takich metod/technik/narzędzi. Były to: kwestionariusz ankiety nr 1 (Test-analiza – zob. załącznik 1), kwestionariusz ankiety nr 2 (Oprośnik – zob. załącznik 2) oraz badanie grup fokusowych złożonych z top menedżerów. Taki etapowy, wielofunkcyjny zestaw metod/technik/narzędzi współautorów polsko-ukraińskiego projektu, Beaty Glinkowskiej-Krauze i Iegora Chebotarova, w 2020 roku został zarejestrowany jako przedmiot własności intelektualnej autorów (rejestracja i potwierdzenie w odpowiednich dokumentach państwowych)¹.

Głównym celem funkcjonalnym pierwszego narzędzia badawczego (w początkowym etapie badań) pod nazwą „Test-analiza” było wyłonienie przez przedsiębiorców najbardziej charakterystycznych cech narodowej kultury biznesowej i kultury korporacyjnej w ich kraju.

Wprowadzając część kwestionariusza ankiety nr 1, podobnie jak kwestionariusza ankiety nr 2, zawierała informację o nazwie projektu polsko-ukraińskiego, biorących w nim udział uczelniach i ich wydziałach, a także zapewnienie o anonimowości badań. Dla obiektywnego postrzegania przez respondentów istoty przedmiotu badań w kwestionariuszach ankiet podano jasne, jednoznaczne definicje pojęć „narodowa kultura biznesowa” oraz „kultura organizacyjna/korporacyjna”.

Zaproponowana przez autorów lista 18 parametrów – charakterystyk narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych – mogła zostać uzupełniona przez respondentów o własne propozycje; ponadto poproszono ankietowanych o wybranie i zaznaczenie 7 najbardziej typowych (zgodnie z osobistymi wyobrażeniami przedsiębiorców i ich rozumieniem) cech z ogólnej ich liczby. Główną część tego kwestionariusza (charakterystyki) przedstawiono w tab. 3.

1 Є. Чеботарьов, Б. Глінковська-Краузе, *Свідectvo про реєстрацію авторського права «Інструментарій прикладних емпіричних досліджень національних ділових культур»*, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, № 97375 від 28.04.2020.

Tabela 3. Test-analiza (narzędzie do wstępnych badań, użyte jako pierwsze)

Zaznacz, proszę, łącznie siedem (7) cech, które Twoim zdaniem są najbardziej typowe dla narodowej kultury biznesowej, kultury organizacyjnej/korporacyjnej i profilu przedsiębiorcy Twojego kraju: spośród zaproponowanych osiemnastu (18) cech i/lub wskazanych przez Ciebie w Twoim rozumieniu w dowolnej liczbie dodatkowych cech	
1.	☐ Szczególna skłonność obywateli Twojego kraju do przedsiębiorczości
2.	☐ Przejrzyste planowanie, organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie
3.	☐ Złożona hierarchia funkcji biznesowych i rozmycie różnych szczebli zarządzania
4.	☐ Przeważnie demokratyczny styl zarządzania
5.	☐ Przeważnie autokratyczny styl zarządzania
6.	☐ W przeważającej mierze znormalizowane (wystandaryzowane) podejście do zarządzania
7.	☐ W przeważającej mierze niestandardowe podejście do zarządzania
8.	☐ Predyspozycje do rozsądnych kompromisów i wzajemnych ustępstw
9.	☐ Dyskomfort w niepewnych sytuacjach i chęć uniknięcia ryzyka w każdy możliwy sposób
10.	☐ Skłonność do osiągania celów długofalowych – „praca dla przyszłości”
11.	☐ Koncentracja na osiąganiu celów krótkoterminowych
12.	☐ Ścisłe wypełnianie przez kierowników obowiązków służbowych i kontraktów
13.	☐ Długoterminowy charakter stosunku pracy w ramach tego samego przedsiębiorstwa
14.	☐ Uwzględnianie wartości społecznych, religijnych i środowiskowych
15.	☐ Szczególna emocjonalność w komunikacji biznesowej i negocjacjach handlowych
16.	☐ „Protokół” i szczególne przestrzeganie zasad etykiety biznesowej
17.	☐ Występowanie regionalnych i etnicznych cech otoczenia biznesowego
18.	☐ Nieprzejrzystość i nieprzewidywalność otoczenia biznesowego
..... (Jeśli chcesz – Twoje uzupełniające odpowiedzi)	

Źródło: opracowanie własne.

Drugie narzędzie badawcze, czyli kwestionariusz ankiety nr 2 (Oprośnik), oprócz ogólnych informacji dotyczących uczelni realizujących badania, zapewnienia o anonimowości badań i zamieszczenia definicji pojęć (część wprowadzająca) zawierał proponowane pytania – problemy badawcze (w sumie było ich 21) oraz możliwe trzy opcje odpowiedzi w formie zamkniętej na każde pytanie. Same odpowiedzi były budowane zgodnie z zasadą przejścia od oceny najwyższej do oceny średniej (pośredniej), a następnie do oceny najniższej. Ten kwestionariusz został w całości przedstawiony w załączniku 2.

W związku z postawionymi sobie przez autorów zadaniami – stanowiącymi przedmiot tej monografii – szczególną rolę w realizacji celów podjętych badań odgrywały równoległe badania przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie (na podstawie przywołanych kwestionariuszy ankietowych). Zgodnie z kanonami współczesnej epistemologii ankietowanie uważane jest za ważną werbalną metodę komunikowania się z respondentami – „nosicielami” rozpoznawalnych zjawisk i procesów, dzięki użyciu specjalnie zaprojektowanych i ustrukturyzowanych list pytań – kwestionariuszy. Przeprowadzenie przez autorów tak kompleksowych badań miało na celu potwierdzenie wypracowanej wcześniej (i zaprezentowanej w pierwszych dwóch rozdziałach tej publikacji) wiedzy teoretycznej na temat narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych oraz „profilu przedsiębiorców” w kontekście rozwoju integracji biznesowej obu wymienionych krajów.

Jednocześnie autorzy mają pełną świadomość, że na podstawie wyników owych badań można hipotetycznie wyciągnąć wnioski obalające wcześniejszą wiedzę teoretyczną w analizowanym aspekcie. Wymagałoby to jednak opracowania nowych (innych) wstępnych przesłanek metodycznych badania, opartych na nowych obserwacjach statystycznych.

Trzecie narzędzie badawcze z opracowanego zestawu, służącego do analizy i oceny narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych oraz „profilu przedsiębiorców”, wykorzystano w grupach fokusowych złożonych z top menedżerów. Badanie wykonano z udziałem ekspertów-analityków, specjalistów z państwowych instytucji tzw. regulacji gospodarki oraz przedstawicieli duchowieństwa, po szczegółowym zapoznaniu się z wynikami analizy dwóch pierwszych kwestionariuszy. Celowość przeprowadzenia tego ostatniego etapu oceny potwierdzono przy wsparciu organizacyjnym i metodycznym doświadczanego analityka-moderatora.

Trzecie narzędzie badawcze w sposób systematyczny objęło pięć uogólnionych ocen krajowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, czyli:

- kontekstowość;
- najbardziej typowy styl zarządzania i podejmowania decyzji biznesowych;
- modyfikację narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych w różnych dziedzinach działalności i rodzajach przedsiębiorstw;
- równowagę lub transformację narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych na rynku krajowym i międzynarodowym;
- rolę religii w kształtowaniu się narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, a także w kształtowaniu ogólnej dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego państw (na przykładzie określonych religii i wyznań światowych).

Przeprowadzenie badań ankietowych przez autorów (w związku z projektem polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej oraz Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy) wśród przedsiębiorców, z udziałem studentów i doktorantów Uniwersytetu Łódzkiego i Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki, z wykorzystaniem opisanych kwestionariuszy, ma uzasadnienie naukowe

i praktyczne. Opiera się ono również na zastosowaniu jeszcze jednej metody współczesnej nauki – obserwacji. W tym przypadku metoda ta polegała na zebraniu bezpośrednio przez autorów tej monografii wyjściowego materiału empirycznego, co miało umożliwić obiektywne i pełne poznanie oraz późniejsze opisanie narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych, a także „profilu przedsiębiorców” z różnych krajów (przedstawicieli odmiennych kultur biznesowych) w celu prowadzenia dalszych kompleksowych naukowo-praktycznych prac (badań). Obserwacje tego typu autorzy zapoczątkowali w 2016 roku w kontekście działalności powołanego przez nich Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina.

To właśnie na podstawie wstępnych, ale dość obszernych wyników obserwacji uznano za konieczne przy charakterystyce kultur narodowych i organizacyjnych/korporacyjnych, by nie ograniczać się tylko do sfery wielkiego biznesu, jak to czynili G. Hofstede i F. Trompenaars, lecz rozszerzyć analizę na sferę małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto badania przedsiębiorców sprecyzowano według wybranych głównych agregatów (makroczynniki) współczesnej gospodarki: sfera produkcji, handel, finanse, usługi i technologie IT (przy mniej więcej takim samym rozkładzie w próbie badanych przedstawicieli przedsiębiorców każdego z tych agregatów). Również w kwestionariuszach ankiety nr 1 i nr 2 znacznie rozszerzono zakres analizowanych cech narodowych kultur biznesowych (współcześni badacze, jak podkreślono, uwzględniają jedynie sześć parametrów pomiarowych).

Ponadto przy opracowywaniu kwestionariuszy ankietowych autorzy wykorzystywali podejście stratyfikacyjne, które stanowi podstawę zaawansowanych badań społecznych. Polega ono na wyodrębnieniu wśród narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych i „profilu przedsiębiorców” warstw, czyli grup, co ma na celu przestrzeganie naukowej zasady „czystości eksperymentu”: obiektywności i kompleksowości badań. W obrębie tych grup (warstw) w próbie respondentów, dobranych w przybliżeniu w równych częściach, wyselekcjonowano ankietowanych według następujących cech: wiek, płeć, obywatelstwo, narodowość i wyznanie, reprezentowany sektor/branża.

W doborze próby uwzględniono również czynnik regionalny: początkowo wybrano regiony Polski i Ukrainy o jednolitym zasięgu geograficznym. W Polsce, oprócz przedsiębiorców z województwa łódzkiego, przeprowadzono wywiady z respondentami z województw: lubelskiego (na wschodzie), pomorskiego (na północy), wrocławskiego (na zachodzie) i małopolskiego (na południu kraju). W Ukrainie badaniami objęto zaś przedsiębiorców w obwodzie poławskim (centrum kraju), nieokupowanej części obwodów ługańskiego i donieckiego (na wschodzie), w obwodzie kijowskim (na północy), lwowskim (na zachodzie) i odeskim (na południu kraju). Tego rodzaju dobór próby zapewnił obecność przedstawicieli wszystkich regionów geograficznych Polski i Ukrainy. Zostało to zrealizowane głównie dzięki zaangażowaniu studentów i doktorantów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i Instytutu Ekonomiki oraz Biznesu Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki w Ługańsku.

Złożoność opracowanych ankiet (i prowadzenia kolejnych badań za pomocą kwestionariuszy ankietowych) komplikowała ich systematyzację i przetwarzanie, co wymagało zaangażowania specjalnie przeszkolonych ankietorów. Uwzględniając wszystkie trudności, autorzy monografii dołożyli starań, aby zapewnić jak największą reprezentatywność próby badawczej podjętych statystycznych obserwacji analitycznych oraz badania jako całości. Łącznie przeprowadzono wywiady z 684 przedsiębiorcami w Polsce oraz 561 w Ukrainie.

Należy zauważyć, że badania przedsiębiorców w kwestionariuszu ankiety nr 1 i nr 2 mają szereg cech wspólnych i wyróżniających. Pod względem treści (istoty) oba kwestionariusze są podobne, ale mają odmienne cele funkcjonalne, kompozycję i założenia.

Funkcjonalny cel kwestionariusza ankiety nr 1 (załącznik 1) polegał nie tylko na zebraniu wstępnego (podstawowego) materiału empirycznego, lecz także na zapewnieniu szybkiego uzyskania takiego materiału, niezbędnego do zmierzania się z zagadnieniami organizacyjnymi i metodologicznymi kolejnych badań (dlatego został określony jako „test-analiza”). Z tego względu kwestionariusz ankiety nr 1 został pierwotnie opracowany jako stosunkowo prosty (choć miał służyć do identyfikacji ocen wyrażonych przez respondentów dla szerokiego zakresu cech – 18 parametrów). Ponadto ankietowani mogli dopisać zaproponowane przez siebie cechy, które później miały umożliwić rozpoznanie ich rozumienia narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, a także „profilu przedsiębiorców” w ich krajach. Należy tu zauważyć, że szeroki wachlarz oferowanych opcji (w liczbie 18 parametrów) doprowadził do tego, że opcje dodatkowe zostały wskazane przez bardzo małą liczbę respondentów – w granicach błędu statystycznego (jednocześnie, co do zasady, respondenci w innym brzmieniu (interpretacji) nazywali cechami parametry wskazane w kwestionariuszu).

Podczas przeprowadzania badań ankietowych z przedsiębiorcami za pomocą kwestionariusza ankiety nr 1 respondenci zostali poproszeni o wskazanie 7 cech-parametrów z 18 zaproponowanych odpowiedzi (z możliwością podania własnych opcji).

Pierwsze trzy pytania kwestionariusza ankiety nr 1 pełniły rolę „haków/kluczy” (tak zwyczajowo określa się takie pytania w naukach społecznych) – ich zadaniem było sprawienie, że respondenci zainteresują się prezentowanymi zagadnieniami i zaznaczą cechy-parametry, które rzeczywiście odpowiadają ich ocenom.

Kolejno, trzy pary pytań kwestionariusza ankiety nr 1 (tj. czwarte i piąte, szóste i siódme, ósme i dziewiąte – zob. tab. 3) są w swojej formule dychotomiczne. Oznacza to, że te pytania wymagają jednoznacznych odpowiedzi: „tak” lub „nie”. Z jednej strony zapewnia to lepszą percepcję przez respondentów, a z drugiej – wyklucza jakąkolwiek manipulację odpowiedziami przez autorów badań i respondentów.

Następny, bardzo ważny aspekt metodologiczny to szeroki zakres pytań w kwestionariuszu ankiety nr 1, zwłaszcza z możliwością wskazania przez respondentów własnych cech-parametrów. Miało to na celu zapewnienie systematycznej, kompleksowej analizy i oceny narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych), a także „profilu przedsiębiorców” oraz stanowiło podstawę

do późniejszej analizy porównawczej badanych zjawisk i procesów gospodarki międzynarodowej.

Celem funkcjonalnym kwestionariusza ankiety nr 2 (załącznik 2) było nie tylko uszczegółowienie i pogłębienie analizy danych uzyskanych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 1, lecz także – poprzez zwiększenie liczby pytań w porównaniu z tym kwestionariuszem (z 18 do 21) – uzyskanie lepszej podstawy do oceny i ewaluacji cech-parametrów narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych i „profilu przedsiębiorców”.

Aby zapewnić spójność i kompleksowość analizy statystycznej, uznano za celowe zastosowanie kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 łącznie, jednak badanie respondentów za pomocą kwestionariusza ankiety nr 2 przeprowadzono po przetworzeniu materiałów zebranych w kwestionariuszu ankiety nr 1. Zatem w tej analizie statystycznej została zachowana zasada kumulatywności: kumulacji i przyrostu zebranego materiału empirycznego.

Jednocześnie, zgodnie z opracowaną przez autorów metodyką, odsetek przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono badania przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety nr 1, zarówno w Polsce, jak i Ukrainie, nie przekroczył 20–25% ankietowanych za pomocą kwestionariusza ankiety nr 2 (to właśnie dlatego dla nowych respondentów badanych przy użyciu kwestionariusza ankiety nr 2 część wprowadzająca kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 została zduplikowana). Takie ograniczenie metodyczne podjęto również w celu zwiększenia obiektywności analizy statystycznej, poprzez poszerzenie jej bazy empirycznej – liczby ankietowanych. W praktyce jednak stopień zwrotu obu kwestionariuszy okazał się podobny, a to z uwagi na prostszą formę tego pierwszego.

Trafność naukową wyrażonych przez respondentów ocen cech-parametrów narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych oraz „profilu przedsiębiorców” zapewnia też skalowanie przez samych respondentów ich odpowiedzi na pytania zadane w kwestionariuszu ankiety nr 2, z zaznaczeniem tylko jednej odpowiedzi (według systemu: „ocena najwyższa” – „ocena średnia” – „ocena niska”). Pytania w kwestionariuszu ankiety nr 2, w przeciwieństwie do pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety nr 1, mają strukturę zamkniętą, co umożliwia zastosowanie ujednoliconego podejścia przy przetwarzaniu danych, a w efekcie uzyskanie jednoznacznych szacunków, z wyłączeniem ich podwójnej (prawdopodobnej) interpretacji.

Wspólne założenia w metodyce badań w obu kwestionariuszach są następujące:

1. Ze swej natury badania respondentów-przedsiębiorców stanowią syntezę tradycyjnych kwestionariuszy ankietowych oraz nowoczesnych wywiadów statystyczno-analitycznych (w formie wywiadów pogłębionych).
2. Pytania mają prosty, wystandaryzowany charakter, z całkowitym wyłączeniem „pytań pułapkowych” (takie pytania są często używane w ankietach w celu wprowadzenia respondentów w błąd) oraz z wyłączeniem „pytań menu/kafeterii” (czyli bez możliwości wyboru przez ankietowanych kilku odpowiedzi).

3. Respondenci byli badani głównie indywidualnie (pojedynczo) i grupowo (po 3–5 przedsiębiorców), czasami przeprowadzano wywiady audytoryjne (z równoczesnym badaniem 5–7 respondentów).
4. Badania ankietowe są według zakresu identyfikowane jako solidne (przebadano wszystkie jednostki w wybranej próbie).
5. W zależności od możliwości badania przeprowadzano przeważnie „twarzą w twarz” (w obecności badacza i respondenta w trakcie bezpośredniej rozmowy, co pozwoliło na zebranie dodatkowych informacji). Jednocześnie autorzy oparli się na ankietach dystrybuowanych przez Internet (z reguły nie zapewnia to zwrotu ankiet, ale zwrot ten był w tym przypadku bardzo wysoki dzięki zaangażowaniu w proces badań ankietowanych).
6. Proces badań polegał na bezpośrednim rozprowadzaniu kwestionariuszy ankiet przez ankietera wśród respondentów („z ręki do ręki”) oraz zbieraniu wypełnionych ankiet bezpośrednio po ich wypełnieniu, co zapewniało pełny zwrot wypełnionych ankiet; pod względem czasu badania ankietowe kwestionariusza ankiety nr 1 prowadzono z reguły w ciągu 20–25 minut; przewidywano, że ankiety w kwestionariuszu nr 2 będą dłuższe i do ich wypełnienia potrzeba będzie 40–60 minut.
7. Ze względu na rodzaj próby, przeprowadzone badania są probabilistycznymi badaniami warstwowymi, co odpowiada również nowoczesnym podejściom do badań społeczno-socjologicznych i stosowanych w ekonomii.

Przyjęte, zaprezentowane powyżej założenia w metodyce badań – pomimo napotkanych poważnych przeszkód – w konsekwencji zapewniły obiektywność i czystość statystyczną z akceptowalnym błędem statystycznym nie większym niż 3%. W połączeniu z przyjętą do badania liczebnością próby i powtarzalnością udzielanych odpowiedzi przedstawiona kompleksowa metodyka zapewniła wysoką reprezentatywność jej wyników dla ogółu populacji: narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych oraz „profilu przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie.

Ważnym elementem autorskich opracowań na przykładzie Polski i Ukrainy była ich adaptacja do badań porównawczych dla dowolnych innych krajów (i grup krajów), co zostało potwierdzone w analizie porównawczej narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy, przedstawionej w podrozdziale 3.4 w kontekście ogólnoeuropejskim.

Statystyczno-analityczne badania przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiet nr 1 i 2 stanowią podstawę do dalszych prac badawczych (takie opracowania są kolejnym etapem realizowanym w ramach polsko-ukraińskiej współpracy autorów monografii).

Ze względu na konieczność przeprowadzenia wielu badań empirycznych w pierwszych dwóch etapach opisywanego w tym opracowaniu badania, prace te będą kontynuowane w kolejnych latach, w porozumieniu z instytucjami koordynującymi polsko-ukraiński projekt oceny krajowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych. Na podstawie wszechstronnych naukowo-praktycznych

polsko-ukraińskich badań dotyczących problematyki narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, które rozpoczęły się systematycznie od 2017 roku, można wskazać ważne przesłanki metodologiczne (lub wymagania/ograniczenia) niezbędne do zapewnienia „czystości” badań: obiektywizm analizy i oceny zjawisk ze sfery przedsiębiorczości i sfery społeczno-kulturowej w ogóle. Aby wyniki przeprowadzonych ankiet były bardziej adekwatne i dokładne, tzn. aby wykluczyć ewentualne niezamierzone błędy i zniekształcenia w procesie badawczym, przyjęto od początku te same założenia:

- określono wszystkie główne grupy branż i sektorów gospodarki brane pod uwagę w badaniu w kontekście rozwoju gospodarczego;
- określono wszystkie główne, ale różne regiony kraju, w którym prowadzone są badania (lub niektóre grupy krajów, jeśli prowadzone są badania porównawcze);
- zastrzeżono, że jako respondenci w badaniach powinni brać udział wyłącznie przedsiębiorcy z wystarczającym doświadczeniem w biznesie, z utrzymaniem zgodności parytetów płci i wieku. Uznano za celowe, aby w kolejnych etapach badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 1 maksymalnie 20–25% respondentów (nie więcej niż co czwarty) było zaangażowanych w badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 2. Spełnienie tego wymogu metodologicznego miało na celu zapewnienie obiektywności i dokładności prowadzonych badań empirycznych.

Zgodnie z przedstawioną metodyką polscy współautorzy projektu „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych” (projekt NAWA 2020/2021) przeprowadzili badania wśród 282 respondentów z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 1 (zob. załącznik 1) oraz wśród 383 respondentów z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 2 (zob. załącznik 2). Współwykonawcy ze strony ukraińskiej, w porozumieniu z Ministerstwem Edukacji i Nauki Ukrainy, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 1 przebadali 387 respondentów, a z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nr 2 – 387 respondentów.

Pytania problemowe kwestionariusza ankiety nr 1 pomyślane były właśnie jako „test-analiza” obiektów badań: stosunkowo proste, w zamierzeniu miały być bardziej rozpowszechnione i zapewniać zebranie jak największego wyjściowego materiału analitycznego. Jednocześnie, pod względem merytorycznym takie badania nie implikują długiego czasu trwania (choć wymagają dużego nakładu czasu na samo badanie, a także na wsparcie organizacyjne) i można je przeprowadzić stosunkowo szybko (nie wymagają specjalnego przeszkolenia ankierów ani ich specjalnych kontaktów z respondentami).

Doświadczenie wyniesione z tego etapu badań pokazało jednak, że pytania problemowe zawarte w kwestionariuszu ankiety nr 2 zaprojektowano jako bardziej złożone i wymagające specjalnie przeszkolonych ankierów; badania takie wymagały również przygotowania wstępnych opracowań organizacyjno-metodycznych oraz znacznie więcej czasu. Sama systematyzacja i analiza

zebranych odpowiedzi respondentów, szczególnie dla kwestionariusza ankiety nr 2, wymagała zaangażowania specjalistów o wyższym poziomie kompetencji statystycznych.

Dogłębne zrozumienie powyższych wymogów metodologiczno-metodycznych oraz ich pełne przestrzeganie zapewnia obiektywność i dokładność kwestionariuszy ankietowych wykorzystywanych do oceny narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych i „profilu przedsiębiorcy”. Doświadczenia zdobyte w wyniku realizacji omawianego tu projektu polsko-ukraińskiego dają podstawy do wnioskowania, że jest całkiem możliwe zaangażowanie studentów kierunków ekonomicznych do wykonywania pracy ankietatorów. Taka aktywność studentów wpisuje się w ich studia w wielu dyscyplinach akademickich i stanowi praktyczny aspekt realizacji programu kształcenia. Ponadto na uwagę zasługuje jeszcze jedna ważna okoliczność: takie podejście umożliwia znaczne zmniejszenie budżetów badań.

Wnioski sformułowane na podstawie wykonanych badań narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych i „profilu przedsiębiorcy” stanowią podstawę do przeprowadzenia odpowiedniej analizy porównawczej. Taka analiza w kontekście rozważania problematyki badań monograficznych jest najbardziej wartościowa zarówno z teoretycznego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia na przykładzie krajów kontynentu europejskiego (podrozdział 3.4).

3.2. Charakterystyka respondentów i uzasadnienie doboru próby

Prezentowana monografia pierwotnie była zaplanowana przez autorów jako całościowa naukowa i praktyczna analiza rzeczywistych działań biznesowych w aspekcie narodowych kultur biznesowych oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych. W związku z ukształtowaniem się na podstawie owych kultur innego złożonego i unikalnego zjawiska w biznesie – „profilu przedsiębiorcy”, w naturalny sposób zaistniała konieczność przeanalizowania dostrzeżonych zjawisk w kontekście triady teoretycznej, odzwierciedlającej rzeczywistą logikę powstawania i rozwoju tych zjawisk. Zgodnie z kanonami epistemologii pełne rozpatrzenie tych zagadnień, a więc potraktowanie ich jako przedmiotu analizy naukowej i praktycznej, możliwe jest jedynie na podstawie obiektywnie zebranej (uformowanej) bazy empirycznej.

W naukach społecznych, humanistycznych i ekonomicznych odpowiednim narzędziem poznawczym są przede wszystkim kwestionariusze ankiet i kwestionariusze wywiadu. Punktem wyjścia do badania jest uzasadnienie doboru próby badawczej. Aby zapewnić jej reprezentatywność, niezbędną do opracowania stosownych rekomendacji, czyli nasuwających się logicznych wniosków dotyczących

kolejnych badań naukowych i praktycznych, konieczne jest odwołanie się do przyjętych przez autorów podejść i metod badawczych. Mają one odzwierciedlenie w charakterystyce respondentów trwającego badania, mającego na celu zebranie materiału empirycznego.

Badacze, którzy dogłębnie analizują problematykę narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych, oprócz wymienionych powyżej – w zasadzie oczywistych – ogólnonaukowych kwestii, doceniają „czystość” badań naukowych.

Tak się złożyło, że twórcy teorii narodowych kultur biznesu i kultur organizacyjnych/korporacyjnych nie przedstawili opisu (wyjaśnienia) metodologii/metodyki, z wykorzystaniem której przeprowadzali swoje badania (uzasadniali ten fakt koniecznością zachowania „tajemnicy handlowej”). Świadczy o tym treść opracowań naukowych G. Hofstede, F. Trompenaarsa, R. Lewisa i K. Rapaya. Czynniki obciążającymi „czystość” badań w tym zakresie były znane od dawna wzajemne zarzuty G. Hofstede i F. Trompenaarsa, dotyczące sztucznego zawyżania liczby ankietowanych respondentów.

Należy ponadto pamiętać o następujących kwestiach. G. Hofstede niemal w całości oparł swoją teorię na badaniach menedżerów tylko jednej firmy – IBM, w której początkowo był szefem utworzonego przez siebie działu badawczego. F. Trompenaars zbudował swoją argumentację na podstawie badań ankietowych kilku dużych firm (British Petroleum, General Motors i innych), ale same badania były prowadzone w kontekście konsultacji biznesowych w obrębie tych struktur. K. Rapay wyciągnął oryginalne wnioski dotyczące marketingowych aspektów narodowych kultur biznesowych różnych krajów, bazując na badaniach w utworzonych przez siebie grupach fokusowych, co sam podkreśla w cytowanych pracach. Zwolennicy G. Hofstede – oraz międzynarodowej agencji analitycznej Hofstede Insights – co do zasady formułują odpowiednie wnioski na podstawie ocen eksperckich, co opisują w publikowanych pracach agencji. Takie fakty z historii powstawania i rozwoju teorii narodowych kultur biznesowych nie spełniają wymogów „czystości” badań (jednak takie działanie jest zrozumiałe na początkowych etapach badań tych zjawisk).

Dlatego też, aby zachować poprawność naukową, zapewnić reprezentatywność podejmowanych badań i praktyczną wartość późniejszych wniosków (a także zapobiec ewentualnym zarzutom, podobnym do tych odnotowanych na początkowych etapach opracowania problemu), monografia zawiera szczegółowy opis uzasadnienia doboru próby badawczej, z zamieszczeniem kwestionariuszy, które posłużyły do przeprowadzenia badań ankietowych przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie (załączniki 1 i 2).

Przedstawiono zatem ogólne teoretyczne aspekty uzasadnienia metodologicznego i metodycznego doboru próby do badań statystycznych oraz charakterystykę respondentów-przedsiębiorców z Polski i Ukrainy w celu określenia treści ich narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych i „profilu przedsiębiorcy”. To nic innego, jak ujawnienie cech jakościowych użytych do badań narzędzi.

W części wstępnej kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 (odpowiednio załącznik 1 i 2) oprócz wskazania uczelni, które reprezentowali naukowcy, zamieszczona została także nazwa projektu polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) oraz Ministerstwa Nauki i Edukacji Ukrainy, w ramach którego przeprowadzono badania ankietowe, jak również podano cele badania. Dalej zrealizowano w praktyce jedną z głównych zasad współczesnej socjologii – zasadę stratyfikacji. Polega ona na doborze badanych grup według określonych kryteriów-parametrów. W tym przypadku chodziło o zidentyfikowanie grup respondentów przy gromadzeniu materiału empirycznego według następujących kryteriów (metryka):

- wiek;
- płeć;
- sfera/sektor/branża działalności przedsiębiorczej respondentów (z dalszym podziałem: produkcja; handel, finanse, pośrednictwo; świadczenie usług; technologie informatyczne);
- parametry wielkości przedsiębiorstw respondentów (w podziale na małe i średnie oraz – osobno – duże przedsiębiorstwa);
- obywatelstwo;
- narodowość;
- wyznanie religijne.

Ponadto uwzględniono też regionalną charakterystykę ankietowanych – badania przeprowadzono we wszystkich makroregionach obu krajów (oprócz centralnych uwzględniono zachodnie, północne, wschodnie i południowe regiony Polski i Ukrainy).

Badaniami objęto zatem wyraźnie wyodrębnione grupy przedsiębiorców, według kryteriów ogólnie przyjętych we współczesnej nauce. Łącznie wybrano osiem takich kryteriów (z podziałem na dwa główne ekonomiczne: sfera działalności przedsiębiorczej oraz parametr wielkości przedsiębiorstwa)

Same kwestionariusze ankietowe są pod względem rodzaju zawartych w nich pytań zarówno otwarte (miejsce na własną wypowiedź), jak i zamknięte (z trzema odpowiedziami do wyboru). Jednocześnie pytania kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 korelują ze sobą i uzupełniają się.

Autorzy mają więc wszelkie powody, by twierdzić: po pierwsze, o wysokiej reprezentatywności próby badawczej; po drugie, o zasadności rzutowania dalszych rekomendacji naukowych i praktycznych na przedsiębiorców z obu krajów oraz ich otoczenie biznesowe jako całość. Dla zobrazowania przejrzystości przeprowadzonych badań statystycznych autorzy podają również szacunki wskazanych cech jakościowych badania ankietowego.

Próbę badawczą stanowili przedsiębiorcy z Polski i Ukrainy z sektora przedsiębiorstw małych, średnich i dużych. W tab. 4 zestawiono liczby ankietowanych przedsiębiorców z obu krajów, uwzględniając udział respondentów w badaniu za pomocą kwestionariusza ankiet nr 1 (Test-analiza) i nr 2 (Oprośnik).

Tabela 4. Liczebność próby badawczej według wielkości przedsiębiorstw

Kwestionariusz ankiety nr 1 (Test-analiza)	Polska	Ukraina
Sektor MSP	194	303
Przedsiębiorstwa duże	88	84
Kwestionariusz ankiety nr 2 (Oprośnik)	Polska	Ukraina
Sektor MSP	196	305
Przedsiębiorstwa duże	93	82

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy dołożyli starań, aby próby badawcze z Polski i Ukrainy były nie tylko jednorodne geograficznie, co podkreślono w podrozdziale 3.1, lecz także podobne liczebnie. Różnice są, jak widać, niewielkie.

Przedsiębiorcy-respondenci reprezentowali następujące branże: produkcja, handel, przemysł i usługi, IT. W tab. 5 zestawiono liczebności próby badawczej reprezentującej poszczególne branże.

Tabela 5. Liczebność próby badawczej według sektorów

Kwestionariusz ankiety nr 1 (Test-analiza)	Polska	Ukraina
Produkcja	48	125
Handel	123	138
Przemysł i usługi	99	90
IT	12	34
Razem	282	387
Kwestionariusz ankiety nr 2 (Oprośnik)	Polska	Ukraina
Produkcja	52	124
Handel	123	137
Przemysł i usługi	92	88
IT	22	34
Razem	289	383

Źródło: opracowanie własne.

Z tab. 5 wynika, że podobna liczba ankietowanych wzięła udział w badaniu z wykorzystaniem obu kwestionariuszy, jednak przebadanych zostało mniej przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce niż w Ukrainie. Pozostałe sektory są porównywalne pod względem liczebności.

Wśród respondentów odnotowano też porównywalną liczbę kobiet i mężczyzn (tab. 6).

Tabela 6. Struktura respondentów według płci

Kwestionariusz ankiety nr 1 (Test-analiza)	Polska	Ukraina
Kobiety	143	88
Mężczyźni	139	299
Kwestionariusz ankiety nr 2 (Oprośnik)	Polska	Ukraina
Kobiety	146	91
Mężczyźni	143	292

Źródło: opracowanie własne.

Minimalny wiek ankietowanych polskich przedsiębiorców wyniósł 18 lat, a maksymalny 55 lat, zatem różnica wieku to 37 lat (obszar zmienności). Natomiast minimalny wiek respondentów ukraińskich to 18 lat, a maksymalny 61 lat, więc różnica wieku w tym przypadku wyniosła 41 lat.

Autorzy zauważyli pewne podobieństwa „profilu przedsiębiorcy” dla obu krajów, w których prowadzono badania. Badane cechy nie były jednoznaczne dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i Ukrainie, pracujących w sferze produkcji w branży rolnej. Wyjaśniające komentarze tych respondentów odzwierciedlają ogólną charakterystykę rolników obu krajów. Natomiast wspólną cechą mentalną przedsiębiorców z branży IT jest to, że wyraźnie odróżniają się od reszty społeczności biznesowej w obu krajach.

3.3. Analiza porównawcza organizacyjnych/korporacyjnych kultur Polski i Ukrainy

W kontekście podjętej analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy, której celem jest identyfikacja zarówno wspólnych, jak i odmiennych cech kultur organizacyjnych/korporacyjnych obu krajów, zasadne wydaje się przyjęcie za punkt wyjścia trzech, wzajemnie podporządkowanych,

ogólnych stanowisk teoretycznych. Takie postępowanie, pomimo ich ogólnego teoretycznego charakteru, służy zapewnieniu obiektywności i naukowego pragmatyzmu rozważań. Jednocześnie, jako podstawa analizy porównawczej i materiału ilustracyjnego, za najbardziej adekwatną uważana jest właśnie teoria kultur organizacyjnych/korporacyjnych opracowana przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera².

Pierwsze podejście do analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy

Istotą pojęcia „kultura korporacyjna” („kultura organizacyjna”) – zarówno jako zjawiska w działalności gospodarczej, jak i kategorii ekonomicznej – jest zbiór podstawowych wartości przedsiębiorczości, norm i zasad podejmowania praktycznych decyzji zarządczych w realnych warunkach rynkowych, zdefiniowanych w postaci prostego modelu (lub modeli). Treść tych modeli, jak również kultury organizacyjnej/korporacyjnej każdego z rozważanych krajów, funkcjonuje jako pochodna (konsekwencja) narodowej kultury biznesowej tego kraju. Innymi słowy, kultura organizacyjna/korporacyjna zawiera się w narodowej kulturze biznesowej danego państwa. Specyfika systemu gospodarczego, a przede wszystkim sektorowa struktura gospodarki, wielkość przedsiębiorstwa, poziom rozwoju infrastruktury rynkowej oraz czynniki instytucjonalne określają treść i przejawy kultury organizacyjnej/korporacyjnej kraju i definiują jej model (modele).

Jednocześnie należy podkreślić, że treść kultur organizacyjnych/korporacyjnych danego państwa jako całości i ich modeli podlega zmianom transformacyjnym w znacznie większym stopniu niż treść narodowych kultur biznesowych (ze względu na zmiany w systemie gospodarczym i specyficzne uwarunkowania historyczne). To właśnie „jakość” narodowej kultury biznesowej każdego kraju oraz specyficzne uwarunkowania historyczne tego państwa tworzą przesłanki dla definiowania (podstawowego) modelu kultury organizacyjnej/korporacyjnej tego kraju. Tak więc, na podstawie wstępnych, ale kompleksowych badań, z treści pierwszego ogólnego stanowiska teoretycznego wynika następujący wniosek dotyczący analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych w Polsce i Ukrainie.

W Polsce podstawą funkcjonowania kultury organizacyjnej/korporacyjnej jest model „Rodzina”. W związku z tym autorzy ustalili dość wyraźne i stabilne trendy we wdrażaniu w działaniach przedsiębiorstw i menedżerów nie tylko ogólnych podejść, ale także metod i konkretnych praktyk biznesowych charakterystycznych dla klasyfikacji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera³. Trendy

2 Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, Little, Brown Book Group, London 1995, s. 416.

3 Ibidem.

te postępują w kierunku przekształcania modelu „Rodzina” na modele „Pocisku samonaprowadzającego” i „Inkubatora”. Świadczą o tym odpowiedzi respondentów-przedsiębiorców polskich firm na pytania 2, 4, 6 kwestionariusza ankiety nr 1 oraz na pytania 3, 6, 7, 8, 12, 19 kwestionariusza ankiety nr 2, które dotyczą opracowania nowych podejść do planowania i zarządzania, relacji menedżerów i podwładnych, przejrzystości otoczenia biznesowego, a także uwzględnienia czynników społecznych i etycznych oraz ochrony środowiska.

Uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw wskazują na wyraźne przeobrażenia (i stopniowe przekształcenia) modelu „Rodzina” w wyżej wymienione modele („Pocisku samonaprowadzającego” i „Inkubatora”) w Polsce. Może o tym decydować powodzenie przemian rynkowych gospodarki kraju oraz skuteczność realizacji polityki integracyjnej państwa z Unią Europejską. To ostatecznie zapewniło „jakościową modernizację” Polski, a następnie jej wejście w szeregi zaawansowanych krajów świata (nawet w warunkach ukrytej i jawnej konkurencji jej odwiecznych partnerów/przeciwników – przede wszystkim Niemiec i Francji).

W Ukrainie podstawowym modelem kultury organizacyjnej/korporacyjnej, podobnie jak w Polsce, jest „Rodzina”. Jednak ze względu na niekompletność przekształceń rynkowych i niespójność szeregu czynników instytucjonalnych, w zdecydowanej większości struktur biznesowych mamy do czynienia z początkowym etapem syntezy podejść i metod tkwiących w modelu kultury organizacyjnej/korporacyjnej „Wieża Eiffla”⁴. Taki jednoznaczny wniosek wynika z podsumowania odpowiedzi ukraińskich przedsiębiorców na te same pytania w równoległym badaniu (opisanym wyżej), w porównaniu do przedsiębiorców polskich.

Drugie podejście do analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy

Nie tylko ogólna treść kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy w kontekście opisanych wyżej modeli, lecz także stosowane w funkcjonowaniu przedsiębiorstw specyficzne praktyki biznesowe są w istotny sposób zdeterminowane przez typ zarządzania charakterystyczny (dominujący) dla każdego z tych państw. Opierając się na ogólnie przyjętej typologii zarządzania we współczesnych naukach ekonomicznych, tj. poszerzonym podziale na zarządzanie zachodnie (anglosaskie) i wschodnie (japońskie), dla kultury organizacyjnej/korporacyjnej Polski bardziej charakterystyczne są cechy zarządzania zachodniego. Na podstawie odpowiedzi polskich przedsiębiorców na pytania 2, 4, 6 kwestionariusza ankiety nr 1 oraz pytania 3, 7, 19 kwestionariusza ankiety nr 2 (z wyjaśnieniem wynikłej korelacji otrzymanych danych) autorzy doszli do wniosku, że ten rodzaj zarządzania najbardziej przejawia się w takich kryteriach, jak „podejście do zarządzania strategicznego”, „system wymiany informacji” oraz „charakter opisów stanowisk”.

4 Ibidem.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na dwa fundamentalnie ważne aspekty. Po pierwsze, ukształtowanie się i utrwalenie cech zachodniego stylu zarządzania w kulturze organizacyjnej/korporacyjnej Polski wynika w dużej mierze z procesów integracji polskiej gospodarki z gospodarką ogólnoeuropejską. Po drugie (co jest charakterystyczne dla współczesnej typologii nauk ekonomicznych), wraz z podziałem zarządzania na styl zachodni (anglosaski) i wschodni (japoński), autorzy tego opracowania monograficznego nie absolutyzują i nie fetyszyzują żadnego z nich. Istnieją naukowe, teoretyczne i empiryczne podstawy, by sądzić, że istotne zmiany transformacyjne we współczesnej gospodarce światowej doprowadzą (ten proces już zachodzi) do umocnienia się nowych – innych rodzajów zarządzania (czy raczej rodzajów działalności przedsiębiorczej) z ich charakterystycznymi jakościowo określonymi normami i praktykami biznesowymi.

Na podstawie wyników badań autorzy doszli do wniosku, że kultura organizacyjna/korporacyjna Ukrainy w większym stopniu posiada cechy wschodniego zarządzania. Taka konkluzja może być paradoksalna tylko na pierwszy rzut oka. Jej podstawą są odpowiedzi ukraińskich przedsiębiorców na logicznie powiązane z sobą pytania 8, 10, 13 w kwestionariuszu ankiety nr 1 oraz pytania 4, 6, 10, 11, 15 w kwestionariuszu ankiety nr 2. Na obecność w kulturze organizacyjnej/korporacyjnej Ukrainy cech wschodniego stylu zarządzania może mieć wpływ bliskość narodowej kultury biznesowej wielu krajów wschodnich, w największym stopniu – Chin. Uogólnione odpowiedzi pozwalają też wysnuć wniosek, że kultura organizacyjna/korporacyjna Ukrainy, w przeciwieństwie do kultury organizacyjnej/korporacyjnej Polski, jest zasadniczo bardziej zhierarchizowana (scentralizowana). Przejawia się to w takich cechach przyjętego typu zarządzania, jak „podział obowiązków funkcjonalnych” i „charakter opisów stanowisk”. Zgodnie z tymi kryteriami kultura organizacyjna/korporacyjna Ukrainy ma następujące cechy: menedżerowie pierwszej linii są przekonani o naturalności ich nadmiernej eksploatacji i wyzysku w procesach organizacyjnych, a także o podrzędności własnych stanowisk, z jednoczesną osobistą wysoką odpowiedzialnością za wykonywanie obowiązków na danym stanowisku.

Trzecie podejście do analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy

Podobnie jak w odniesieniu do wszystkich innych krajów, tak i w tym przypadku analiza porównawcza kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy nie będzie miała wartości naukowej i praktycznej bez uwzględnienia rzeczywistych procesów przemian transformacyjnych (ich kierunków i dynamiki) zarówno w treści ogólnej kultur organizacyjnych, jak i odpowiednich modeli. Zatem w odniesieniu do Polski i Ukrainy znaczenie tych aspektów jest wielokrotnie aktualizowane.

Należy wziąć pod uwagę następującą okoliczność. Treść kultury organizacyjnej/korporacyjnej w Polsce uległa znacznym i szybkim zmianom w wyniku wspomnianych procesów integracyjnych związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej. Fundamenty pod transformację polskiej kultury organizacyjnej/korporacyjnej położyła także pomyślna realizacja programów PHARE („Polska-Węgry: Pomoc dla Odbudowy Gospodarki”, 1990–2003) oraz ISPA („Przedakcesyjne Instrumenty Polityki Strukturalnej”, 2003–2003). Przemiany zostały wzmocnione również sektorowymi programami integracyjnymi UE, nawet po oficjalnym wstąpieniu kraju do wspólnoty (autorzy monografii już we wcześniejszych publikacjach przekonywali, że Polska najskuteczniej realizowała swoje aspiracje integracyjne ze wszystkich byłych krajów socjalistycznych⁵). Przed rozpoczęciem tych przemian kultura organizacyjna/korporacyjna Polski niewiele różniła się od kultury organizacyjnej/korporacyjnej Ukrainy: początkowo obie nosiły cechy zarządzania socjalistycznego typu administracyjnego (choć było to w mniejszym stopniu typowe dla Polski, zwłaszcza w odniesieniu do struktur produkcyjnych gospodarki rolnej). Z materiałów zebranych w toku badań wynika jednak, że w kontekście odnotowanej już transformacji modelu „Rodzina” na modele „Pocisku samonaprowadzającego” i „Inkubatora” polskie przedsiębiorstwa i ich menedżerowie opanowali już odpowiednie praktyki biznesowe na dość wysokim poziomie. Kultura organizacyjna/korporacyjna Polski w dużej mierze zasymilowała cechy charakterystyczne dla kultur korporacyjnych najbardziej rozwiniętych krajów świata – USA, Niemiec, Wielkiej Brytanii. Jednocześnie autorzy są zdania, że nie można jeszcze mówić o całkowitym zakończeniu tego rodzaju transformacyjnych zmian w kulturze organizacyjnej/korporacyjnej Polski – są to złożone wielowymiarowe procesy, które nawet przy dynamicznym rozwoju trwają bardzo długo. Generalnie, całkiem słuszne wydaje się stwierdzenie, że we współczesnych warunkach kultura organizacyjna/korporacyjna Polski jest całkowicie samowystarczalna i rozwija się już na własnych zasadach.

Na tym tle należy zauważyć, że kultura organizacyjna/korporacyjna Ukrainy „zwolniła” w swoim rozwoju. Pod wieloma względami nadal charakteryzuje się ona swoistą symbiozą dawnej socjalistycznej gospodarki administracyjno-nakazowej z elementami gospodarki rynkowej. Stało się to głównie z przyczyn instytucjonalnych, co zaowocowało chęcią dostosowania się do tzw. dwuwektorowego modelu rozwoju – naiwnego poszukiwania równowagi między wartościami świata zachodniego i wschodniego (w rozumieniu: z projekcją na Rosję). W rezultacie Ukraina w dużej mierze utraciła swoje wysokie „startowe” przewagi ekonomiczne, które faktycznie posiadała na przełomie lat 80. i 90. XX wieku.

Z tych powodów za podstawowe cechy kultury organizacyjnej/korporacyjnej Ukrainy we współczesnych warunkach można uznać dominację postaw

5 В. Чеботарьов, *Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості*, Держ. Закл. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Луганськ 2011, s. 448.

autokratycznych w przedsiębiorstwie i „przeregulowanie” działalności gospodarczej przez państwowe organy regulacyjne. Jednocześnie w funkcjonowaniu firm dość powszechnie odnotowuje się stosowanie niestandardowych podejść, wysoką tolerancję na ryzyko oraz predyspozycje do uwzględniania życzeń kontrahentów biznesowych.

Ponadto, we wszystkich sektorach i sferach gospodarki wiele ukraińskich struktur biznesowych opanowało już modele kultur organizacyjnych/korporacyjnych, które pod względem przyjętych zasad biznesowych, metod zarządzania, prowadzenia finansów i marketingu, a także stosowania odpowiednich praktyk biznesowych w zasadzie nie są gorsze od wiodących na świecie międzynarodowych firm („Pocisk samonaprowadzający” i „Inkubator”, a także „Wieża Eiffla”). Dotyczy to przede wszystkim pionowo zróżnicowanych struktur typu „zamkniętego” holdingu, które wyznaczają standardy działalności przedsiębiorczej w sektorze paliwowo-energetycznym, budowlanym i rolniczym (łącznie rolnictwo i przemysł przetwórczy). Wystarczająco wysokie standardy prowadzenia działalności gospodarczej charakteryzują również wiele firm w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym.

Rozważane założenia przyjęte w analizie porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy pozwalają w sposób merytoryczny określić wspólne i odmienne cechy tych kultur.

Usystematyzowanie i porównanie odpowiedzi respondentów-przedsiębiorców z obu krajów na pytania kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 oraz wyjaśnienie korelacji tych odpowiedzi w ramach każdego z kwestionariuszy pozwalają na wskazanie następujących cech kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy jako wspólnych:

1. Uwzględnianie na dostatecznie wysokim poziomie (przy realizacji interesu gospodarczego) jako głównej istotnej cechy przedsiębiorczości, czynników społecznych i moralno-etycznych (oraz pojęć i kanonów religii).
2. Obecność w systemie organizacyjnym podstawowych wartości i norm działalności przedsiębiorczej o wystarczająco wysokim stopniu ich przestrzegania.
3. Nie zawsze skrupulatne przestrzeganie przez przedsiębiorstwa pełnej realizacji dyscypliny kontraktowej, a przez menedżerów ich obowiązków służbowych (a także nieformalnych umów i zobowiązań biznesowych).

Jest całkiem naturalne, że takie wspólne cechy w pewien sposób różnią się jednak „odmiennością nasycenia” w kulturze organizacyjnej/korporacyjnej każdego z krajów (z uwagi np. na różne sektory gospodarki, dziedziny działalności, wielkość przedsiębiorstw, wiek firmy i przedsiębiorców oraz cechy regionalne w danym państwie). Jednak zasadniczo od siebie nie odbiegają w aspekcie treści norm, wartości i zasad działania struktur biznesowych w Polsce i na Ukrainie.

Aby prawidłowo (najbardziej wiernie) oddać treść zidentyfikowanych wspólnych cech kultur organizacyjnych/korporacyjnych obu krajów, autorzy podkreślają, co następuje.

Ad 1. Obecność tego rodzaju podobieństwa, uwzględniającego czynniki społeczne, moralne, etyczne i religijne w przedsiębiorczości, wynika z właściwości głębokiej socjalizacji narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy oraz determinowania

treści kultur organizacyjnych/korporacyjnych przez treść narodowych kultur biznesowych krajów (to była istota pierwszego podejścia do analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy).

Należy wziąć pod uwagę, że socjalizacja narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy stała się dość powszechna już w drugiej połowie XIX wieku – prawie sto lat wcześniej niż w krajach anglosaskich (autorzy tej monografii po raz pierwszy w naukach ekonomicznych zwrócili uwagę na taką cechę otoczenia biznesu w Polsce i Ukrainie)⁶.

Doprecyzowano również inną przesłankę tej wspólnej cechy kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy. Chodzi o swoistą jedność i solidarność typową dla modelu kultury korporacyjnej „Rodzina”, która jest podstawą kultur organizacyjnych/korporacyjnych obu krajów jako całości. Na uwagę zasługuje też fakt, że Polscy przedsiębiorcy dość jednoznacznie wskazali, iż względy religijne są brane pod uwagę w realizacji interesu biznesowego (dotyczyło tego pytanie 13 kwestionariusza ankiety nr 2). Jednakże, w większości, respondenci polscy nie udzielali odpowiedzi na pytanie zamieszczone we wstępnej części kwestionariusza ankiety nr 1 i nr 2, dotyczące ich przynależności do wyznania religijnego. Bardziej pogłębione badania dają powody, by sądzić, że najprawdopodobniej wynika to z pewnego „trendu” obojętności religijnej, który w społeczeństwie polskim się klaruje.

Podobną postawę polskich respondentów wywołało pytanie dotyczące parametrów wieku i płci (respondenci z Ukrainy na pytania o wyznanie, wiek i płeć odpowiadali bez oporów).

Ad 2. Kolejną wspólną, dość stabilną cechą kultur korporacyjnych Polski i Ukrainy są normy i wartości w otoczeniu biznesowym, które mają jednak różne znaczenie dla przedsiębiorców należących do określonych grup badawczych, w zależności od ich statusu społecznego, rodzaju działalności, dochodów itp. Jak wcześniej zauważono, taka cecha jakościowej identyfikacji wynika w pewnym stopniu z charakterystyki modelu „Rodzina” jako wspólnego odniesienia dla kultur organizacyjnych/korporacyjnych obu krajów (autorzy podkreślili to w drugim podejściu do analizy porównawczej tych kultur Polski i Ukrainy). W ujęciu praktycznym, na poziomie empirycznym taką identyfikację potwierdzają odpowiedzi 13, 14 kwestionariusza ankiety nr 1 oraz odpowiedzi 2, 12, 13, 14, 15 kwestionariusza ankiety nr 2 (zarówno polskich, jak i ukraińskich przedsiębiorców).

Zasadność stwierdzenia dotyczącego obecności norm i wartości jako ogólnej cechy otoczenia biznesowego w obu państwach w dużej mierze potwierdza świadomość społeczna obu krajów, nawet na poziomie gospodarstw domowych. Tak więc w Polsce wyrażenie „firma rodzinna” jest ogólnie przyjęte i bardzo powszechne, w Ukrainie za analogię można uznać wyrażenie „biznes rodzinny”.

6 B. Glinkowska, V. Chebotarov [Б. Глинковска, В. Чеботарев], *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.

Ad 3. W odniesieniu do trzeciej zidentyfikowanej wspólnej cechy kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy – nie zawsze pełnego wywiązywania się z dyscypliny kontraktowej i obowiązków służbowych (a także nieformalnych obowiązków biznesowych) – należy wyjaśnić, że ogólnie jest to bardziej związane z charakterystyką otoczenia biznesowego w Ukrainie. Częstość występowania tej cechy – dość naturalnie – w dużej mierze zdeterminowana jest treścią ogólnych procesów transformacji kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy oraz obecnością tych państw w socjalistycznym systemie gospodarczym (tę kwestię poruszono w trzecim podejściu do analizy porównawczej kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy). Znacznie dłuższy czas podlegania Ukrainy mechanizmom systemu zarządzania administracyjno-nakazowego (wraz z szeregiem cech instytucjonalnych) wyjaśnia częstszą typowość tej wyróżniającej się cechy, specyficznej dla ukraińskiej kultury organizacyjnej/korporacyjnej.

Wyjaśnienie korelacji między odpowiedziami respondentów z obu krajów na pytania 10 i 12 kwestionariusza ankiety nr 1 oraz pytania 1, 2, 7, 12 kwestionariusza ankiety nr 2 z jednej strony, na poziomie empirycznym, potwierdza zasadność identyfikowania omawianej cechy jako w dużej mierze wspólnej dla kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy. Z drugiej strony natomiast jednoznacznie wskazuje, że dla przedsiębiorstw w obu krajach, które opanowały już zasady działania modeli „Pocisku samonaprowadzającego” i „Inkubatora”, owa cecha niecałkowitego wypełniania dyscypliny kontraktowej i służbowych obowiązków „traci” swoją typowość i powszechność.

Teoretyczno-metodologiczne podstawy badań i uogólnienie zebranego materiału empirycznego pozwalają także na wyodrębnienie charakterystycznych odmiennych cech kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy. Ich zidentyfikowanie jest obowiązkowym elementem analizy porównawczej.

Jak wynika z przeprowadzonej wszechstronnej analizy teoretyczno-praktycznej, kultury organizacyjne/korporacyjne Polski i Ukrainy mają wiele cech charakterystycznych. Jednocześnie ważne jest uwzględnienie stopnia zróżnicowania omawianych kultur obu krajów w ramach pewnych ustalonych cech. Innymi słowy, nasycenie (lub „obecność”) takich charakterystycznych cech może być różna i faktycznie zmienia się, co jest całkiem naturalne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Nasycenie samej różnicy cech korporacyjnych nie wykracza wszakże poza jedną miarę jakościową.

Uogólnienie zebranego materiału empirycznego poprzez równoległe badanie przedsiębiorców z obu państw skłoniło autorów do tego, aby w pierwszym etapie analizy zidentyfikować zasadnicze charakterystyki cech, a w drugim – ukazać samą treść cech charakterystycznych dla każdego z tych krajów. Dla jasności wводу to podejście metodyczne przedstawiono w formie tabelarycznej (tab. 7).

Przeprowadzone przez autorów kompleksowe badania teoretyczne i praktyczne dają podstawę do stwierdzenia, że obok podstawowych cech wspólnych dla kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy odnotowuje się szereg ich cech różnicujących (dystynktywnych). Jednocześnie, oprócz charakterystyk

ujętych w tab. 7, które identyfikują takie różnice, istnieją inne, będące pochodnymi tych wyróżnionych w tabeli lub reprezentujące kolejne różnice między kulturami organizacyjnymi/korporacyjnymi obu krajów.

Tabela 7. Charakterystyczne cechy kultur organizacyjnych/korporacyjnych w Polsce i w Ukrainie

Lp.	Podstawowe cechy	Organizacyjna/korporacyjna kultura Polski	Organizacyjna/korporacyjna kultura Ukrainy
1.	Związek między demokracją a autokracją	Decydujące są podejścia i metody demokratycznego stylu zarządzania	Praktycznie dominuje autokratyczny styl zarządzania
2.	Orientacja na wynik	Realizacja celów w krótkim i średnim okresie	Dominują podejścia oparte na długoterminowym celu
3.	Standaryzacja rozwiązań biznesowych	Rozwiązania biznesowe są dość ujednolicone i przejrzyste	Rozwiązania są dość zróżnicowane (z elementami improwizacji)
4.	Stosunek do kontroli	Kontrola ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa i instytucji rządowych jest odbierana niechętnie	Stosunek do kontroli jest dość tolerancyjny, ale aspiracje menedżerów do „upiększania” rzeczywistego stanu sytuacji biznesowej nie są rzadkością
5.	Zaangażowanie w przedsięwzięcie	Zaangażowanie z zachowaniem równowagi: praca – życie	Typowe duże zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa i realizację jego zadań poza godzinami pracy
6.	Uwzględnianie czynników środowiskowych	Stosunek do środowiska na dość wysokim poziomie (i stymulowany normami unijnymi)	Charakterystyczne jest ignorowanie interesów otoczenia i nastawienia do konsumentów
7.	Charakter i sposób komunikowania się	Dość powściągliwy i przewidywalny (ze słabo wyrażonymi zewnętrznymi niewerbalnymi komunikatami)	Dość emocjonalny, z obecnością wielu przejawów niewerbalnych i parawerbalnych

Źródło: opracowanie własne.

Należy w tym miejscu podkreślić, że tego rodzaju wyróżniki kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy nie są kardynalne, tj. nie wykraczają poza miarę jakościową. Przesądzają o tym następujące czynniki obejmujące wszystkie aspekty funkcjonowania gospodarki i życia społeczeństwa jako całości:

1. Bliskość i podobieństwo narodowych kultur biznesowych obu krajów jako zjawisk determinujących ich kultury organizacyjne/korporacyjne.

2. Obecność jednego wspólnego, wyjściowego i podstawowego modelu kultur organizacyjnych/korporacyjnych, charakterystycznego dla obu krajów.
3. Prawie taka sama struktura systemów gospodarczych obu krajów, wynikająca z połączenia podobnych czynników gospodarczych, społecznych i naturalnych.
4. Wspólna historia obu krajów, a także wspólne wartości kulturowe, polityczne, ideologiczne, mentalne (i pod wieloma względami religijne) w przyszłym rozwoju Polski i Ukrainy.
5. Korzystne położenie geograficzne w centrum Europy oraz obecność wspólnej granicy między krajami (a także długość tej granicy).

Ponadto, obecność zidentyfikowanych cech charakterystycznych kultur organizacyjnych/korporacyjnych w ramach jednego państwa obiektywnie stwarza dodatkowe przesłanki dla przedsiębiorstw obu krajów w kontekście ich możliwej integracji jako najwyższej formy współpracy społeczno-gospodarczej.

Jednocześnie konieczna jest jednak realistyczna ocena samej treści i ewentualnych konsekwencji cech odróżniających omawiane kultury organizacyjne/korporacyjne. Opisane odmienności między kulturami organizacyjnymi/korporacyjnymi Polski i Ukrainy stawiają przed naukami ekonomicznymi, a przede wszystkim przed zarządzaniem trudne zadanie dotyczące opracowania rodzajów (i poziomów) oraz mechanizmów stosunków gospodarczych tych krajów.

Po pierwsze, chodzi o relacje na poziomie przedsiębiorstw obu państw (zespół struktur gospodarczych i instytucji infrastruktury rynkowej) przy realizacji wspólnych dużych projektów. Treść takich relacji wymaga harmonizacji ekonomicznych, marketingowych, finansowych i zarządczych praktyk biznesowych, charakterystycznych dla kultur organizacyjnych/korporacyjnych, które mają wiele wspólnych cech.

Po drugie, należy wziąć pod uwagę relacje na poziomie (w ramach) jednego przedsiębiorstwa, którego menedżerami są obywatele Polski i Ukrainy. Realistycznie należy przyjąć, że menedżerowie pierwszoliniowi byli profesjonalnie ukształtowani w warunkach odpowiednich kultur organizacyjnych/korporacyjnych obu krajów. Znaczenie tego aspektu wzrasta wielokrotnie w przypadku, gdy odnosi się do szczebla najwyższego kierownictwa firmy.

Jeżeli nauki ekonomiczne i praktyka gospodarcza nie będą w stanie wypracować skutecznych mechanizmów odnoszących się do tych dwóch typów relacji, to Polska i Ukraina nie będą w stanie w pełni czerpać korzyści ze swoich wysokich potencjalnych pozycji konkurencyjnych w systemie ogółouropejskiego i globalnego podziału pracy.

Analiza porównawcza kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy z identyfikacją zarówno ich wspólnych, jak i odróżniających oraz charakterystycznych cech pozwala nie tylko określić perspektywy interakcji między przedsiębiorstwami obu krajów, lecz także koniecznych do realizacji zadań związanych z harmonizacją praktyk biznesowych (oraz kierunki, formy i mechanizmy współpracy międzypaństwowej). Taka analiza, w sensie bardziej ogólnym, pozwala

w pierwszym etapie – na poziomie hipotezy – postawić fundamentalnie nowy postulat dla nauk ekonomicznych.

Obecność pewnych cech zarządzania zachodniego (przede wszystkim francuskiego i niemieckiego), zidentyfikowanych w kulturze organizacyjnej/korporacyjnej Ukrainy – i wschodniego (przede wszystkim chińskiego) daje wszelkie teoretyczne, metodologiczne i praktyczne podstawy do mówienia o dojrzewaniu nowego typu zarządzania (w pierwszej kolejności można je określić jako wschodnioeuropejskie). Fundamentem dla powstania tego typu kultury organizacyjnej/korporacyjnej jest bliskość narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych Polski i Ukrainy. W ramach takiego „nowego typu zarządzania” można rzeczywiście przezwyciężyć biegunowość (polaryzację) stylu zarządzania zachodniego i wschodniego na zasadzie asymilacji (syntezy organicznej) ich zalet z implementacją do konkretnych praktyk biznesowych.

3.4. Analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy

Istota problematyki studiów porównawczych bierze swój początek z ogólnocywilizacyjnych traktatów myślicieli antycznego świata: Grecji i Rzymu, Judei, Indii i starożytnego Wschodu. Temat ten jako główny kierunek poszukiwań teoretycznych, kształtuje się w średniowieczu w studiach filozoficzno-teologicznych najwybitniejszych przedstawicieli tego okresu (przede wszystkim Tomasza z Akwinu). To właśnie porównawcza problematyka, z dość wyraźną orientacją ekonomiczno-historyczną, międzyetniczną i międzywyznaniową, legła u podstaw ukształtowania się socjologii (w tym zakresie jako klasyczne jawią się prace Maxa Webera: *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*⁷, *Religia Chin: konfucjanizm i taoizm*⁸, *Ekonomia i społeczeństwo*⁹ oraz wiele innych fundamentalnych, różnorodnych dzieł).

Tysiące lat poszukiwań prowadzonych przez takich geniuszy ludzkiej cywilizacji doprowadziło do ukształtowania się studiów porównawczych jako odrębnego kierunku poszukiwań teoretycznych. Aby przekształcić studia porównawcze w niezależną sferę nauki, musiała ona przejść od analizy jakościowej (znaczącej, istotnej) do odpowiadającej jej ekspresji wartościującej. Warunkiem epistemologicznym i zarazem środkiem prowadzącym do takiego przejścia było opracowanie narzędzi wartościującego wyrażania wiedzy – przedmiotu badań odpowiadającego przedmiotowi każdej nauki. Ten rodzaj zestawu naukowych narzędzi, stosowanych

7 M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge Classics, London 2001.

8 M. Weber, *The Religion of China: Confucianism and Taoism*, The Free Press, Glencoe, IL 1951.

9 M. Weber, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, CA 1978.

w nauce jako całości (i jej poszczególnych dziedzinach), w sposób systematyczny i celowy zaczęto rozwijać dopiero w XX wieku.

W ekonomii poszukiwania w tym kierunku (studiów porównawczych) zaczęto prowadzić w latach 60. i 70. ubiegłego wieku – nieco później niż nastąpiło to w podobnych kierunkach rozwoju kulturoznawstwa i językoznawstwa, które zapoczątkował E. Hall¹⁰ (z poznawczego punktu widzenia jest to całkiem zrozumiałe). Koncepcja kultury G. Hofstede i jego późniejsze opracowania dotyczące zagadnień wymiarów kulturowych (ze wszystkimi możliwymi mankamentami, charakterystycznymi dla każdego systemu naukowego) stały się podstawą do uformowania teorii narodowych kultur biznesowych i komparatystyki ekonomicznej w ogóle. Dopiero później kształtowały się – oddzielne, niezależne – gałęzie porównawczych studiów ekonomicznych: zarządzanie międzynarodowe (porównawcze), marketing międzynarodowy (porównawczy), finanse międzynarodowe (porównawcze) itp. Jednocześnie ważną rolę odegrała uniwersalność (wszechstronność) teorii G. Hofstede, która pozwoliła na rozwój myśli jej zwolenników (a także, paradoksalnie, odwiecznych przeciwników, przede wszystkim F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera).

Oznacza to, że rozumienie koncepcji G. Hofstede właśnie jako podstawy teorii narodowych kultur biznesowych i ogólnie ekonomicznych studiów porównawczych, z zastrzeżeniem organicznego wdrożenia innych, późniejszych i lepszych podejść do tej koncepcji, określa fundamentalne metodyczne i przykładowe praktyczne przesłanki dla współczesnej analizy porównawczej kultur biznesowych różnych krajów świata (i pewnych grup-klastrów określonych krajów) oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych przedsiębiorstw.

Wypracowane przez G. Hofstede wymiary kulturowe – parametry kultur biznesowych (wskaźniki), z uwzględnieniem ich naturalnego dopełnienia przez badania wiodącego międzynarodowego centrum analitycznego (think tanku) w tym obszarze, tj. Hofstede Insights, stanowią rzetelną i uzasadnioną bazę dla badań porównawczych narodowych kultur biznesowych i korporacyjnych (kultur organizacyjnych w ogóle). Jeśli nastąpi znaczące rzeczywiste wzbogacenie i udoskonalenie koncepcji G. Hofstede, a także rozwój centrum Hofstede Insights, to taka analiza będzie w pełni odpowiadać teorii i praktyce współczesnej komparatystyki ekonomicznej. Jednocześnie należy pamiętać, że odnotowane postępy Hofstede Insights nie opierają się na konkretnych badaniach praktycznych – ankietach, wykorzystaniu technik grup fokusowych itp., ale na uogólnionych ocenach eksperckich (jedynymi wyjątkami w tym zakresie są działania prowadzone w czołowych krajach świata i w obrębie dużych korporacji transnarodowych, które Hofstede Insights wykonuje na konkretne zlecenia).

10 E. Hall, G. Trager, *The Analysis of Culture*, Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies, Washington DC 1953; E. Hall, *The Silent Language*, Fawcett Premier, 5th ed., Greenwich, CT 1965, s. 192.

Kompleksowe badania teoretyczne i stosowane badania praktyczne pokazują, że metodologia uzasadnienia dogłębnej i kompleksowej analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych powinna polegać na wdrażaniu podejścia „krok po kroku”. Przede wszystkim na pierwszym etapie konieczne jest sprecyzowanie współczesnego rozumienia wymiarów kulturowych, ich „odczytania” w odniesieniu do gospodarki. Po drugie – konieczne jest wskazanie krajów, na przykładzie których za celowe uzna się przeprowadzenie takiej analizy.

Wcześniej w monografii przywołano ogólnie przyjęte we współczesnej światowej nauce i praktyce międzynarodowej wymiary narodowych kultur biznesowych. Są to: „dystans władzy”, „indywidualizm”, „męskość”, „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa”, „pobłażliwość”. W zasadzie każdy z tych wymiarów jest rozpatrywany w układzie współrzędnych „wysoka wartość” – „niska wartość”; szczegółową ocenę danych pomiarowych, jak wcześniej podkreślono, można przeprowadzić w punktach. Jeśli chodzi o drugi etap metodyki (opracowanej i przedstawionej powyżej przez autorów monografii), zastosowanej w celu wypracowania uzasadnienia dla działań integracyjnych Polski i Ukrainy dotyczących ich późniejszego wspólnego wejścia na rynki innych krajów, wskazana jest nie tylko „sama w sobie” analiza porównawcza kultur biznesowych w Polsce i Ukrainie (choć niewątpliwie stanowi ona nieodzowny punkt wyjścia do wszelkich na ten temat rozważań). Analiza ta powinna być bowiem przeprowadzona także w ramach określonej – rozszerzonej grupy krajów. Przede wszystkim winna obejmować państwa sąsiadujące z Polską i Ukrainą oraz najbardziej rozwinięte kraje świata (na kolejnych etapach takiej analizy porównawczej). We współczesnych komparatystycznych studiach ekonomicznych w ten sposób właśnie rozumiana jest treść przywołanych wyżej parametrów pomiarowych przez przedstawicieli różnych kultur i krajów, a także rozmaitych szkół i ich kierunków¹¹.

„Dystans władzy” to parametr, za pomocą którego określa się miarę koncentracji władz na najwyższych szczeblach hierarchii zarządzania w gospodarce danego kraju i w jego wewnętrznych organizacjach (przedsiębiorstwach, instytucjach itp.). Albo, przeciwnie, oznacza on oddalenie menedżerów średniego i niższego szczebla hierarchicznego od podejmowania realnych decyzji w pewnych typach kultur biznesowych (co jest postrzegane przez menedżerów tych szczebli jako naturalne i logiczne).

11 Hofstede Insights, <https://hofstede-insights.com> [dostęp: 16.12.2021]; F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London 1993, s. 208; R. Gill, A. Wong, *The cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in Singapore*, „International Journal of Human Resource Management” 1998, vol. 9, no. 1, s. 116–135; С. Пивоваров, И. Максимцев, *Сравнительный менеджмент*, 2-изд., Питер, Санкт-Петербург 2008, s. 480; B. Glinkowska-Krauze, Ie. Chebotarov, V. Chebotarov, *Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: The basics for improving international entrepreneurship in Poland and Ukraine*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2020, vol. 23, no. 1, s. 7–18.

„Indywidualizm” jest parametrem pomiarowym, za pomocą którego klasyfikowany jest stopień kultywowania i upowszechniania podejścia indywidualistycznego w rozwoju i bezpośredniej realizacji działalności przedsiębiorczej. W krajach o wysokim wskaźniku tego parametru pracownicy organizacji/przedsiębiorstwa (i członkowie społeczeństwa jako całości) koncentrują się głównie na trosce o siebie. W społeczeństwach kolektywistycznych – wręcz przeciwnie, osoby „włączone” w organizacje są w naturalny sposób zorientowane na to, by organizacje dbały o nich w zamian za lojalną wobec nich postawę.

„Męskość” („odwaga”) to parametr wskazujący na kultywowanie heroizacji (osiągania zwycięstw, sukcesów zawodowych itp.) we wszystkich przejawach i we wszystkich sferach społeczeństwa. Co więcej, dominacja troski o jakość życia jednostek (i społeczeństwa jako całości) jest z reguły klasyfikowana jako przejaw słabości. W krajach o wysokim poziomie „męskości” sprzeczności i konflikty we wszystkich sferach życia społecznego są zwykle rozwiązywane poprzez walkę (i nowe konflikty), a nie branie pod uwagę interesów innych jednostek i grup społecznych.

„Unikanie niepewności” to parametr, który określa właściwości nieodłącznie związane z różnymi typami narodowych kultur biznesowych (i całego społeczeństwa) oraz wewnętrzne, nieodparte pragnienia menedżerów, aby uniknąć niepewności jako takiej. Lub odwrotnie – mamy do czynienia z identyfikacją sytuacji, w której naturalnym modelem organizacji działalności gospodarczej jest jej normalne i nawykowe funkcjonowanie w warunkach wystarczająco wysokiego poziomu niepewności i niestabilności.

„Orientacja długoterminowa” (w swojej pierwszej publikacji G. Hofstede zdefiniował tę miarę jako – w pewnym sensie – „dynamikę konfucjańską”)¹² – parametr, za pomocą którego ocenia się wewnętrzną orientację menedżerów (i członków organizacji o dowolnym poziomie złożoności i dowolnym obszarze) w celu skoncentrowania ich działań w ramach strategii krótko- i średnioterminowych, albo przeciwnie – w dłuższej perspektywie. Wysoki poziom tego parametru wskazuje również na dominację skłonności przedsiębiorców do prowadzenia działalności gospodarczej z ukierunkowaniem na długookresowy cykl działalności produkcyjnej oraz handlowej (i odwrotnie).

„Pobłażliwość” („odpuść”, „indulgencja”) – zasadnicza ogólna treść teoretyczna tego parametru w komparatystyce ekonomicznej została zapożyczona z teologii. Parametr ten jest rozumiany jako protekcyjny stosunek do absolutyzacji w biznesie rynkowych „wartości” egoizmu i rentowności jako takiej. Przeciwnieństwo pobłażliwości jest uważane za samoograniczenie tkwiące w przedsiębiorcach (czyli pewną powściągliwość i umiar w osiąganiu sukcesu komercyjnego, który wyznacza wektor społecznej odpowiedzialności biznesu) oraz odpowiednią orientację

12 G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980, s. 328.

rozwoju społeczeństwa i państwa jako całości w kierunku lepszego rozwiązania kwestii społeczno-gospodarczych, środowiskowych itp.

Jeśli chodzi o zaprojektowanie analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych w określonej – rozszerzonej grupie krajów, autorzy tej monografii uważają za konieczne zwrócić uwagę na pewne kwestie. Największym zainteresowaniem z punktu widzenia możliwości realizacji celów (lub odwrotnie – zrozumienia związanych z tym ograniczeń) wspólnej działalności gospodarczej Polski i Ukrainy cieszy się analiza porównawcza ich narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych w grupie krajów sąsiedzkich. Dodatkowym argumentem przemawiającym za tym podejściem są czynniki polityczne i – generalnie – instytucjonalne, które nieuchronnie muszą być brane pod uwagę w ekonomii porównawczej. Polska i Ukraina graniczą z następującymi krajami: Litwą, Białorusią, Niemcami, Czechami, Słowacją, Węgrami, Mołdawią, Rumunią i Federacją Rosyjską.

Jednocześnie, aby w pełni zapewnić obiektywność takiej analizy, autorzy w szerokim zakresie prowadzą analogiczne paralele (równoległe badania) z udziałem wielu innych krajów europejskich; są to m.in. dwie duże europejskie gospodarki o najbogatszych narodowych kulturach biznesowych – Wielka Brytania i Francja. Z tym samym zamysłem uwzględniono Turcję, a także szereg innych państw północnej i południowej części Europy. Jak widać, szeroko zakrojona grupa rozważanych krajów w bardzo dużym stopniu obejmuje Europę jako całość – analiza jest bez wątpienia ogólnoeuropejska.

Aby ukazać nie tylko ogólnoeuropejskie, ale i globalne aspekty narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy, w prezentowanej analizie uwzględniono również USA. To, biorąc też pod uwagę Wielką Brytanię, pozwala zrozumieć ogólną i odrębną charakterystykę Polski i Ukrainy w kontekście anglosaskiej (zachodniej) szkoły zarządzania. Paralele z Japonią, Chinami i Koreą Południową (jako reprezentantami „tygrysów południowo-wschodnich”) stwarzają również okazję do podobnej analizy w porównaniu z podejściami japońskiej (wschodniej) szkoły zarządzania.

W rezultacie, ogólna analiza narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy prezentowana w tym opracowaniu monograficznym ma nie tylko charakter ogólnoeuropejski, ale została przeprowadzona z uwzględnieniem podstawowych cech porównawczych w wymiarze globalnym.

W tab. 8 przedstawiono bezpośrednią analizę porównawczą narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy na tle ich sąsiadów (ze względów metodologicznych wskaźniki narodowych kultur biznesowych krajów niesąsiadujących z Polską i Ukrainą zostały wyjęte z tabeli i podane w części opisowej).

Dane zamieszczone w tab. 8 pozwalają wnioskować, że jeśli polegamy wyłącznie na materiałach badawczych Hofstede Insights, to między narodowymi kulturami biznesowymi Polski i Ukrainy zachodzą wielkie różnice. Ten wniosek mogą potwierdzić wskaźniki dla prawie wszystkich parametrów badania kultur. Jednak obserwacje empiryczne i materiały z kompleksowych badań naukowych

i praktycznych prowadzonych w latach 2017–2021 przez naukowców Uniwersytetu Łódzkiego i Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki nie dają podstaw do takich wniosków.

Tabela 8. Wskaźniki wymiarów kulturowych narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy na tle krajów sąsiednich

Kraj	Dystans władzy	Indywidualizm	Męskość	Unikanie niepewności, lenistwo	Orientacja długoterminowa	Pobłażliwość, odpust, indulgencja
Polska	68	60	64	93	38	29
Ukraina	92	25	27	95	86	14
Litwa	42	60	19	65	82	16
Białoruś	95	25	20	95	81	15
Niemcy	35	67	66	65	83	40
Czechy	57	58	57	74	70	29
Słowacja	100	52	100	51	77	28
Węgry	46	80	88	82	58	31
Mołdawia	90	27	39	95	71	19
Rumunia	90	30	42	90	52	20
Rosja	93	39	36	95	81	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison> [dostęp: 10.01.2022].

W szczególności, w wyniku przetworzenia danych z badań ankietowych przedsiębiorców – według kwestionariusza ankiety nr 1 (spośród 18 wariantów odpowiedzi z możliwością ich uzupełnienia przez respondentów w celu zbadania „profilu przedsiębiorców” – zob. tab. 3) oraz kwestionariusza ankiety nr 2 (21 pytań z trzema opcjami odpowiedzi – zob. załącznik 2) uzyskano znacznie wyższy poziom indywidualizmu kultury biznesowej Ukrainy (a nie 25 punktów, jak podano w tab. 8) oraz nieco niższy poziom tego parametru w kulturze biznesowej Polski (o 60 punktów niższy od wskazań określonych na podstawie jedynie uogólnionych ocen eksperckich Hofstede Insights). W ten sposób autorzy stwierdzili obiektywną bliskość narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy pod względem jednego z definiujących parametrów pomiarowych. Rezultaty przeprowadzonych badań potwierdzają również niższy poziom parametru „męskości” w odniesieniu do Polski (poniżej 64 punktów) oraz znacznie wyższy dla Ukrainy (znacznie powyżej 27 punktów).

Ponadto, uwzględniając kluczowy parametr „unikanie niepewności”, można powiedzieć, że cechy kultur biznesowych Polski i Ukrainy są bardzo zbliżone; otrzymane wyniki są jednak znacznie niższe niż te podane przez Hofstede Insights (odpowiednio 93 i 95 punktów). Bazując na materiałach pochodzących z badań autorów tej monografii, należy stwierdzić, że tolerancja ryzyka przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie nie jest gorsza i pozostaje zbliżona do wskaźnika Litwy i Niemiec (po 65 punktów).

W związku z powyższym nasuwa się naturalny wniosek o odpowiednio wysokim stopniu zbliżenia narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy w ogóle. Potwierdzają to nie tylko materiały (wyniki badań własnych) dotyczące kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2, lecz także bardziej szczegółowe analizy porównawcze „profilu przedsiębiorcy” w tych dwóch krajach, wykonane metodami ekonomiczno-matematycznymi przedstawionymi w podrozdziale 4.5 monografii.

W tym miejscu należy też wyraźnie zaznaczyć, że nie ma powodu, aby upowszechniać nieuzasadnioną ideę podobieństwa narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy (nie potwierdzają tego ani badania teoretyczne, ani stosowana analiza praktyczna). Z rezultatów badań własnych wynika, że kultury biznesowe Polski i Ukrainy nie są podobne, lecz się uzupełniają. Zignorowanie tego naukowo potwierdzonego faktu może poważnie utrudnić realizację wspólnych projektów obu krajów we wszystkich sferach gospodarki oraz w szerszej współpracy międzypaństwowej (co, niestety, często się potwierdza). Charakterystykę kultur biznesowych Polski i Ukrainy w kontekście odpowiedniej ogółośeuropejskiej analizy porównawczej można przedstawić właśnie w taki sposób (jednocześnie, autorzy posługują się zarówno danymi Hofstede Insights podanymi w tab. 8, jak i wynikami własnych kompleksowych naukowo-praktycznych badań porównawczych).

Narodowa kultura biznesowa Polski jest pod pewnymi względami bliższa krajom Europy Zachodniej. Na przykład pokrywa się z charakterystyką Francji pod względem parametru „dystans władzy” – po 68 punktów (jednak pod względem parametru „orientacja długoterminowa” kultura biznesowa Ukrainy jest znacznie bliższa wskaźnikowi Niemiec, co autorzy potwierdzili, przeprowadzając odpowiednią analizę porównawczą na podstawie kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2 z udziałem respondentów z Ukrainy oraz Niemiec).

Jednocześnie narodowa kultura biznesowa Ukrainy jest znacznie bardziej, w porównaniu z kulturą Polski, zbliżona do kultury krajów Europy Wschodniej (zwłaszcza Białorusi, Mołdawii i Rumunii) oraz, bez względu na to, jak jest to nieoczekiwane, do kultury biznesowej krajów bałtyckich (przede wszystkim Litwy i Estonii). Ten wniosek w pełni potwierdzają dane zawarte w tab. 8. Autorzy odnotowali też bliskość narodowych kultur biznesowych Ukrainy i szeregu krajów Półwyspu Bałkańskiego (przede wszystkim Czarnogóry).

Poza wymienionymi cechami, w kontekście całościowej porównawczej analizy ekonomiczno-instytucjonalnej za nieuzasadnione należy uznać uogólnienia o bliskości narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy z kulturą biznesową Federacji Rosyjskiej. Kultura biznesowa Federacji Rosyjskiej, w porównaniu

z narodowymi kulturami biznesowymi Polski i Ukrainy, ma wyższą wartość parametru „dystans władzy” i znacznie niższą parametru „indywidualizm” (od tego ogólnie przyjętego w nauce). Dla Rosji typowy jest niższy ogólny wskaźnik „męskości”, jednak cechy tego parametru oznaczają wyższą skłonność do konfliktów. W odniesieniu do parametru „orientacja długoterminowa” w kulturze biznesowej Federacji Rosyjskiej odnotowano również nienaturalne (nieregularne i nieprzewidywalne) przeplatanie się przejawów spontaniczności i przypadkowości. Jednocześnie, ogólnie rzecz biorąc, należy podkreślić niesystemowy charakter kultury biznesowej Federacji Rosyjskiej – jako takiej – ze względu na obecność w tym państwie kilku dużych, jakościowo różnych przestrzennych „agregatów” ekonomicznych, historycznych, narodowych, etnicznych, społecznych, kulturowych, religijnych, mentalnych itp., co znalazło już odzwierciedlenie w odpowiednich badaniach¹³.

Ogólnoeuropejski kontekst analizy kultur biznesowych Polski i Ukrainy pozwolił też uchwycić – paradoksalną tylko na pierwszy rzut oka – cechę: różnią się one znacznie od kultury biznesowej Węgier (co również wynika z danych zawartych w tab. 8). Nawet kultura biznesowa Wielkiej Brytanii jest w swej treści (istocie) nieco bliższa pod względem analogicznych cech kulturom Polski i Ukrainy¹⁴.

Analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy w odpowiednim kontekście globalnym uprawnia do wysnucia powyższych wniosków. Można dostrzec też duże różnice w stosunku do kultury biznesowej USA (autorom udało się zidentyfikować podobieństwo kultur rozważanych krajów do kultury Stanów Zjednoczonych jedynie pod względem wartości parametru „męskość”¹⁵).

W przeciwieństwie do opracowań Hofstede Insights¹⁶, autorzy są zwolennikami dostrzegania dość znacznego stopnia bliskości narodowych kultur biznesowych Polski, Ukrainy i Izraela, co wynika z poczynionych rozważań teoretycznych (z wyjątkiem wskaźnika „dystans władzy” pozostałe parametry kultur biznesowych tych trzech krajów, według autorskich szacunków, są dość zbliżone). Ponadto pod względem parametru „pobłażliwość” („indulgencja”) kultura biznesowa Ukrainy jest praktycznie w największym stopniu zbliżona do kultury Izraela spośród wszystkich innych państw świata.

Warto dodać, że zidentyfikowano też inną charakterystyczną cechę narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy (z reguły pozostaje ona poza polem widzenia współczesnych badaczy). Kultury biznesowe tych dwóch krajów są dość zbliżone do kultur biznesowych krajów Wschodu. W szczególności, w porównaniu z Polską, narodowa kultura biznesowa Ukrainy jest bliższa kulturze biznesowej Chin (w tym pod względem parametrów: „dystans władzy”, „indywidualizm” i „orientacja długoterminowa”), a także Korei Południowej (w zakresie „dystansu władzy” i „indywidualizmu”, jednak w parametrze „orientacja długoterminowa”

13 B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

14 Hofstede Insights, <https://hofstede-insights.com> [dostęp: 17.12.2021].

15 Ibidem.

16 Ibidem.

obserwuje się to w nieco mniejszym stopniu). Kultura biznesowa Ukrainy jest zbliżona do kultury Japonii pod względem „unikania niepewności” i „orientacji długoterminowej”. W przypadku Polski zauważono zaskakujące podobieństwo z Japonią pod względem „unikania niepewności”.

Blok tak uwypuklonych aspektów podobieństwa narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy z krajami wschodniego stylu zarządzania znajduje potwierdzenie także w opracowaniach Hofstede Insights¹⁷. Ponadto, niemal pod każdym względem istnieje podobieństwo między Polską i Ukrainą do kultury biznesowej Gruzji¹⁸. W mniejszym stopniu dotyczy to jednak podobieństwa kultur biznesowych Polski i Ukrainy do kultury Turcji¹⁹.

Ogólnoeuropejski i globalny kontekst analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy zapewnił autorom tej publikacji bardzo ważne podstawy teoretyczno-metodologiczne i aplikacyjne do sformułowania następującego, fundamentalnie ważnego wniosku.

Autorzy odnotowali fakt organicznie uzupełniającej się bliskości narodowych kultur biznesowych Polski, Ukrainy i Litwy (z identyfikacją na wyższym poziomie podobieństwa kultur biznesowych Litwy i Ukrainy). W przypadku niespójności ocen eksperckich i opinii Hofstede Insights taką komplementarność potwierdza również pięć parametrów pomiarowych z łącznej liczby sześciu (z wyjątkiem parametru „dystans władzy”), przywołanych w tab. 8. Ten rodzaj bliskości i podobieństwa jest determinowany przez zespół czynników przyrodniczo-geograficznych, historycznych, politycznych, mentalnych i wiele innych. Ponadto, wynika niewątpliwie z formalizacji i konsolidacji stosunków między Polską, Litwą i Ukrainą w wiekach XIV–XVIII, kiedy funkcjonowały one w ramach jednolitego podmiotu państwowego, wywodzącego się z unii w Krewie w 1385 roku i bardzo rozwiniętej unii lubelskiej z 1569 roku. W XX wieku taką bliskość odnotowano także w okresie międzywojennym (1918–1939). Oczywiście, należy brać pod uwagę szereg komplikacji, które miały miejsce w wielowiekowej historii stosunków między Polską, Litwą i Ukrainą, jednak bez ich nadmiernej absolutyzacji.

Zarówno opisane wyżej, jak i inne przesłanki, uwzględnione przez realizatorów projektu polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) oraz Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy. Rynki europejskie i światowe”, dały podstawy do wysunięcia propozycji stworzenia pewnej „fuzji integracyjnej” między Polską, Litwą i Ukrainą jeszcze przed uzgodnieniem podobnej decyzji między tymi państwami, która w czerwcu 2020 roku została nazwana „Trójkątem Lubelskim”²⁰.

17 Ibidem.

18 Ibidem.

19 Ibidem.

20 Є. Чеботарьов, В. Чеботарьов, *Польща, Литва, Україна: національні ділові культури як детермінанта інтеграції на європейських і світових ринках*, „Галицький економічний вісник” 2020, № 2 (63), s. 279–288.

W kontekście prowadzonych badań dotyczących narodowych kultur biznesowych, zawartych w tej monografii, a równolegle – w opracowaniach będących artykułami naukowymi, konsekwentnie przedstawiane są różne aspekty tworzenia i funkcjonowania Trójkąta Lubelskiego.

Tym samym, kompleksowe badania naukowo-praktyczne, prowadzone przez przedstawicieli łódzkiej i ługańskiej uczelni, m.in. w ramach realizacji projektu NAWA i ukraińskiego Ministerstwa Edukacji i Nauki, dają podstawy do wnioskowania nie tylko o podobieństwie narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy, lecz także o wielokulturowym (międzykulturowym, transkulturowym) charakterze ich kultur biznesowych. Potwierdzają to treści (istota) narodowych kultur biznesowych tych państw zarówno w wymiarze europejskim, jak i światowym; zarówno w odniesieniu do anglosaskiego (zachodniego), jak i wschodniego (japońskiego) typu zarządzania. Takie cechy i właściwości narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy są istotnymi czynnikami sprzyjającymi nie tylko wspólnej współpracy międzypaństwowej, lecz także wspólnym działaniom integracyjnym tych krajów i ich struktur biznesowych na rynkach europejskich i światowych.

Jednocześnie oznacza to również, że przywołane środowisko naukowe Polski i Ukrainy ponosi ogromną odpowiedzialność. Przede wszystkim autorzy są zobowiązani do przekazania takiej informacji (wiedzy) politykom obu krajów (dotyczy to przede wszystkim argumentowania zalet i perspektyw rozwoju Trójkąta Lubelskiego w różnych sferach współpracy między jego państwami członkowskimi). Na kolejnych etapach polsko-ukraińskiej współpracy naukowców-ekonomistów (i specjalistów od zarządzania) pojawi się zadanie głębokiego uzasadnienia takiej „fuzji integracyjnej” (stowarzyszenia integracyjnego), której jednym z filarów może być również współczesna teoria i praktyka narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych. Każda fuzja integracyjna wymaga jednak podstaw rozumienia istoty zarządzania międzykulturowego, wynikającego z kolei z „profilu przedsiębiorcy” każdego z krajów. Te aspekty przeanalizowano w rozdziale 4.

Rozdział 4

Doskonalenie kultur organizacyjnych/ korporacyjnych przedsiębiorstw Polski i Ukrainy

4.1. Zarządzanie międzykulturowe

Zagadnienia dotyczące zarządzania międzykulturowego analizowało się do niedawna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonowało poza krajem macierzystym w postaci filii, oddziałów, zakładów produkcyjnych itp. Aktualnie coraz częściej proces ten analizuje się w kraju macierzystym głównie wtedy, gdy w firmie zatrudnione są osoby z różnych krajów, środowisk czy kultur. Taka organizacja bywa w konsekwencji uznawana za międzynarodową czy zinternacjonalizowaną. Jednak nie należy utożsamiać organizacji krajowej, zatrudniającej obcokrajowców, z organizacją międzynarodową. Zarządzanie międzykulturowe natomiast może się odnosić do każdego z tych przypadków, a w skali międzynarodowej wiąże się dodatkowo z wieloma utrudnieniami, np.:

- różnorodnością ekonomiczną – inflacja, bezrobocie, kursy walut, transfer zysku, dochody ludności, ograniczenia w eksporcie i imporcie, siła waluty;
- różnorodnością polityczno-prawną – kierunki strategiczne rządu, podatki, taryfy, sprawność biurokracji, prawa autorskie i prawo pracy kraju, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, etyka pracy, mentalność narodowa związana z dbałością o środowisko, ale przejawiająca się w przepisach prawa;
- różnorodnością socjokulturową – różne kultury, zwyczaje i postawy, dbałość o środowisko związana z postawami i wychowaniem, odniesienie do punktualności (np. Niemcy a Meksyk), role społeczne kobiet i mężczyzn, wyzwania i problemy (np. pytania: „przenosić reguły kraju macierzystego czy dostosować się do istniejących reguł?”, „eksportować kadrę kierowniczą czy korzystać z miejscowej?”)¹.

¹ B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 157.

Geograficzne rozproszenie prowadzonych przez firmy operacji gospodarczych (poprzez filie, oddziały, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp.) powoduje, że są one często zmuszone zatrudniać pracowników z różnych krajów, a tym samym z odmiennych kultur. To, jakie kultury organizacyjne tworzą się w ramach danej filii, oddziału czy przedsiębiorstwa, zależy nie tylko od strategii przedsiębiorstwa, jego misji i celów oraz przyjętych zasad i procedur, lecz także od wpływu na te kultury, przenoszonego przez ogólnie pojęte postawy pracowników pochodzących z różnych krajów, a tym samym innych kultur. W tym względzie łatwo dostrzec związki między pojęciami kultury organizacyjnej, korporacyjnej i biznesowej, mimo że literatura przedmiotu dotycząca istoty i definicji tych zagadnień jednoznacznie tego nie determinuje. Warto też w tym miejscu zwrócić uwagę na ważne zagadnienie „profilu przedsiębiorcy”, bo to wprost rzutuje na wymienione wyżej zjawiska.

Kultura organizacyjna/korporacyjna definiowana jest najczęściej jako:

- „zbiór ważnych pojęć – często nie wyrażanych przez członków danej wspólnoty. Te wspólne pojęcia obejmują: normy, wartości, wierzenia, postawy, a wspólnota, o której mowa, może być tak duża, jak np. społeczeństwo, przemysł, branża, dziedzina działalności, albo tak mała, jak przedsiębiorstwo, zakład, wydział, oddział czy konkretna grupa robocza”²;
- „utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji”³;
- zestaw wartości, które pomagają uczestnikom przedsiębiorstwa wskazać, co uważa ona za ważne, za czym się opowiada, jak pracuje itp.⁴;
- relacje jednostek i grup społecznych, przejawiające się w ich: osądach, sądach i postawach, sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowaniu hal fabrycznych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrza⁵;
- zwyczajowy sposób myślenia, działania i odczuwania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników⁶.

Kultura organizacyjna/korporacyjna nie jest więc związana z wielkością przedsiębiorstwa, tzn. wielkość firmy nie ma znaczenia dla faktu, czy kultura jest, czy jej nie ma – bowiem ona występuje zawsze. Może być jedynie silna lub słaba, w zależności od zgodności co do podzielanych wartości oraz indywidualnego wkładu

2 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 111–112.

3 K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 103.

4 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 116.

5 M. Koster, S. Kownacki, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 298.

6 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 79.

w realizowanie wspólnych celów. Zgodzić się należy z poglądami R. Kreitnera i A. Kunickiego, że od siły kultury ważniejsza jest jednak sama istota wartości kulturowych i ich zbieżność z realizowaną strategią przedsiębiorstwa⁷. To właśnie ta „mieszanka” kształtuje charakter kultur organizacyjnych/korporacyjnych, które pełnią w danej firmie wiele różnorodnych funkcji, np. integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną i motywacyjną⁸. Należy wyjaśnić, że funkcja integracyjna określana jest wspólnie przez uczestników organizacji. Powoduje kształtowanie wspólnych wzorców myślenia, języka, zasad, wierzeń i wartości decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i uczenia się. Funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania i rozumienia otoczenia, dostarcza informacji dotyczących postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Przy wykorzystaniu funkcji adaptacyjnej dostarczane są gotowe schematy postępowania w różnych sytuacjach, dzięki czemu znacznie zmniejsza się niepewność sytuacji związana z funkcjonowaniem w zmieniającym się otoczeniu i wzrasta zdolność do radzenia sobie z problemami. Funkcja motywacyjna polega natomiast na zwiększaniu zaangażowania pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa, uznaniu ich za własne, co może skutecznie uzupełniać tradycyjne oddziaływanie motywacyjne⁹.

Zarządzanie w zróżnicowanym środowisku wielokulturowym jest często określane zarządzaniem międzynarodowym lub międzykulturowym. Zróżnicowanie kulturowe w międzynarodowym otoczeniu powoduje, że nie ma jednego uniwersalnego stylu zarządzania, który można stosować z jednakowym skutkiem w każdym kraju czy nawet w każdej organizacji, ale można dopatrzeć się pewnych podobieństw w zachowaniach pracowników lub w sposobie wykonywania przez nich pracy w ramach danego państwa. Kultura kraju i przedsiębiorstwa wpływa bowiem na preferencje i postawy pracowników, określając adekwatny dla nich system motywacyjny i styl pracy, modyfikowany poprzez postawy menedżerów i przedsiębiorców. To właśnie przedsiębiorcy dobierają do swojej organizacji menedżerów i pracowników operacyjnych pod kątem umiejętności, uprawnień i kompetencji miękkich. W danym kraju goszczącym należy patrzeć na problemy i sposoby ich rozwiązywania z perspektywy odmiennej kultury organizacyjnej/korporacyjnej, ale jednocześnie nie należy powstrzymywać wpływu swojej własnej kultury na procesy organizacyjne. W literaturze przedmiotu często podkreśla się konieczność wspomagania funkcji zarządzania poprzez zarządzanie międzykulturowe. Zasadniczym celem takiego „wspomagania” jest analizowanie związków między zarządzaniem a czynnikami kulturowymi. Jest to ważne zwłaszcza w odniesieniu do „wrażliwych” obszarów zarządzania, którymi są te mało ustrukturalizowane, takie jak kadry i marketing. Łatwiej jest zarządzać sprawami technicznymi, technologicznymi i strukturalnymi: rachunkowością, finansami,

7 R. Kreitner, A. Kunicki, *Organisational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin 1991, s. 706.

8 J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 137.

9 Ibidem, s. 137–140.

logistyką, produkcją¹⁰. N. Adler słusznie podkreśla, że zarządzanie międzykulturowe „koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury bądź jednego kręgu kulturowego, działających w ramach pełnionych i wykonywanych przez nich ról organizacyjnych”¹¹. A. K. Koźmiński zarządzanie międzykulturowe nazywa „operacją na kulturze, polegającą na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury tak, aby mogła ona lepiej radzić sobie z wielokulturowością”¹². To oznacza sukcesywną, nieprzerwaną pracę nad „strategicznym kształtem” przedsiębiorstwa. Wielokulturowość bowiem może okazać się pomocna – jak zauważa A. K. Koźmiński – dla funkcjonowania przedsiębiorstw w takich obszarach, jak:

- transfer technologii i metod zarządzania produkcją;
- rozpowszechnianie się innowacji (np. o charakterze organizacyjnym i technologicznym);
- integracja procesów wytwarzania realizowanych w ramach firmy;
- relacje między centralą a zagranicznymi filiami;
- relacje i stosunki międzyludzkie;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- prowadzenie negocjacji i komunikowanie się¹³.

Pierwsze trzy obszary (wymiary) kształtują się łatwiej w ramach przedsiębiorstw, gdzie współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne znajdują się w państwach stosunkowo bliskich kulturowo. Zgodność z normami kulturowymi kraju przyjmującego (goszczącego) zwiększa bowiem szanse powodzenia zarządzania organizacjami. Integracja pozioma (współpraca produkcyjna i kooperacja) przebiega łatwiej, gdy współpracujące przedsiębiorstwa są podobne kulturowo i bliskie terytorialnie (np. współpraca firm niemieckich z czeskimi, japońskich z koreańskimi czy amerykańskich z kanadyjskimi). Takie wymiary kultury, jak język i religia, mają zawsze istotne znaczenie w funkcjonowaniu każdej organizacji (z tego względu transfery technologii czy innowacje organizacyjne pomiędzy Niemcami i Austrią, Niemcami a Szwajcarią, Anglią i USA itd. są „kulturowo” ułatwione). Podobieństwo kulturowe dotyczy zwyczajów panujących w danym regionie czy kraju, sposobu wykonywania pracy, determinacji w jej wykonywaniu, świętowania sukcesów itp. Korzyści skali w zarządzaniu produkcją, w marketingu i sprzedaży można osiągnąć szybciej, jeżeli wytwarzane wyroby (produkty/usługi) na rynki podobne kulturowo są identyczne lub podobne, a często nawet „dedykowane” danej kulturze narodowej. „Bliskość kulturowa” jest przeważnie związana z „bliskością geograficzną”. Ma to zwykle pozytywny wpływ na przyznawanie oddziałom i filiom

10 B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich...*, s. 159.

11 N. Adler, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 179.

12 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 205.

13 Ibidem, s. 210–216.

większej autonomii w działaniu oraz prowadzeniu biznesu (choć od tej reguły są wyjątki, o czym świadczą „konflikty sąsiedzkie” między krajami; konflikty te mają jednak podłoże polityczne i historyczne). Ponadto, wielokulturowość w zarządzaniu organizacjami o charakterze międzynarodowym czy globalnym rzutuje przede wszystkim na relacje międzyludzkie. Współpracujące ze sobą organizacje z krajów „odległych kulturowo” mają też zwykle wyższe koszty związane z dostosowaniem produkcji do specyficznych wymogów rynku kraju goszczącego.

Wielokulturowość wpływa ponadto na zarządzanie ludźmi w organizacji. Szczególnie ważne są w tym procesie: metody rekrutacji i selekcji, metody awansowania i zwalniania, zasady oceniania i kontrolowania, zasady wynagradzania oraz szkolenia. Mimo że trudno byłoby dopasować jakiś model zarządzania pracownikami do obecności przedsiębiorstwa w wielu krajach, to jednak literaturze przedmiotu można odnaleźć tzw. modele zarządzania międzykulturowego o dość uniwersalnych cechach. Obejmują one trzy sposoby analizy zarządzania międzykulturowego: model dominacji kulturowej, model współistnienia kulturowego, model współpracy kulturowej¹⁴.

Wydaje się, że model współpracy kulturowej jest najbardziej wartościowy, ponieważ wiąże się z obecnością kadry zarządzającej świadomej istnienia różnic kulturowych i umiejącej je pogodzić w praktyce, a także z „wydobywaniem” z tych różnic cennych wartości dla całej organizacji. Model współpracy kulturowej w praktyce polega na budowaniu synergii z wykorzystaniem różnic kulturowych i powstawaniu cennych wartości na „styku kultur”. Sprzyja on współpracy i rozwojowi pracowników, a różnorodność kulturowa traktowana jest jako cenny zasób. Umożliwia współpracę, komunikowanie się i ciągłe uczenie się, łatwiejszą adaptację zróżnicowanych kulturowo pracowników. Co prawda, istnieje konieczność ponoszenia nakładów na ciągłe szkolenia uczestników organizacji oraz wymagana jest od kadry zarządzającej otwartość, zatem wdrożenie tego modelu nie jest łatwe, ponieważ wymaga się od menedżerów (i od pracowników) rozumienia oraz godzenia różnic kulturowych.

W stosowaniu modelu dominacji kulturowej można odnotować wiele zagrożeń, w tym:

- adaptowanie wyłącznie własnych i sprawdzonych wzorców;
- przywiązanie do własnego spójnego wizerunku firmy po okresie adaptacji;
- próbę zbudowania silnej kultury organizacyjnej o podobnych lub takich samych zasadach, normach czy wartościach;
- łatwość adaptacji strategii na oddziały/filie, bezpośrednie inwestycje zagraniczne;
- jednolity styl zarządzania, narzucony przez jednostkę macierzystą;
- narzucone odgórnie (często stresogenne) dostosowania;
- marginalizację znaczenia różnorodności kulturowej;
- ignorowanie lub dyskryminowanie innych kultur;

14 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 231.

- brak tzw. synergii kulturowej;
- poczucie alienacji i przymusu wśród pracowników, którym narzuca się obca dla nich kultura;
- ryzyko negatywnego odbioru sposobu zarządzania przez otoczenie, gdy system wartości lub sposób funkcjonowania danej organizacji jest odmienny od lokalnego.

Natomiast do zalet modelu współistnienia kulturowego można zaliczyć swobodę kontaktów w ramach danej organizacji i jednej subkultury, a także mniejszą marginalizację innych kultur (niż w modelu dominacji kulturowej) oraz łatwiejsze kontakty oddziału/filii z otoczeniem i poszukiwanie kompromisu pomiędzy kulturami (kraju macierzystego i goszczącego). Jednak wzajemne kontakty na „styku kultur” mogą być problematyczne. Istnieje bowiem ryzyko autonomizacji oddziałów/filii z innych obszarów kulturowych. Innym zagrożeniem może być tendencja do przypisywania mniej istotnych zadań oddziałom/filiom o odrębnej kulturze, co powoduje niepełne wykorzystywanie potencjału innych kultur. Ponadto, możliwy jest powolny przepływ informacji na „styku kultur”, przez co wydłuża się każdy proces organizacyjny. Zdarza się też brak wewnętrznej spójności wskutek występowania wielu subkultur, brak jednolitego wizerunku i wspólnych procedur działania oraz brak utożsamienia się z jedną silną firmą¹⁵. Z tego względu należy zgodzić się z A. Murdoch, że w zarządzaniu różnicami kulturowymi istotną rolę odgrywają relacje między centralą a jej zagranicznymi filiami/oddziałami¹⁶.

Integrowanie kultur jest procesem powolnym, długotrwałym; w konsekwencji oznacza tworzenie sieci powiązań pomiędzy filiami/oddziałami a centralą. Ich wynikiem powinno być porządkowanie i harmonizowanie działań wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu, co wymaga od menedżerów pokonania wielu trudności. Zarządzanie organizacjami w otoczeniu wielokulturowym wymaga większego uwrażliwienia na potrzeby różnych rynków. Należy też wystrzegać się działania skrajnego, polegającego na faworyzowaniu własnej kultury czy ignorowaniu różnic. Z tego względu można się zgodzić, że „w miarę umiędzynaradawiania się biznesu rośnie znaczenie konfliktów”, a „[...] niedostateczne rozwinięcie międzykulturowej komunikacji może prowadzić do zamknięcia się w niekomunikatywności, co stymuluje postawy konfrontacyjne i osłabia możliwości współpracy międzynarodowej”¹⁷. W międzynarodowej praktyce gospodarczej „kolizje kulturowe” są zjawiskiem powszechnym. Jeżeli zaakceptuje się możliwość ich występowania, to można się lepiej przygotować do zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi. Obcokrajowcy (pracownicy danej organizacji z innego kraju niż macierzysty) są przeważnie dumni ze swego

15 Opracowanie na podstawie: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 231; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 217–219.

16 A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 89–90.

17 M. K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 360.

pochodzenia, z tradycji narodowych i kulturowych. Menedżerowie powinni więc umacniać tę dumę, a nie ją niszczyć czy ośmieszać. Wysiłki współczesnych menedżerów powinny być nakierowane na czerpanie korzyści z „mieszania się kultur”, poszukiwanie elementów wpływających pozytywnie na organizację. Należy się zgodzić z poglądem N. Jacob, która popiera dostosowanie metod zarządzania organizacjami wielokulturowymi do warunków lokalnych oraz poszukiwanie w poszczególnych krajach takich wartości kulturowych, które promują efektywność¹⁸. Koordynacja zasobów organizacji i działań dla realizacji jej celu jawi się więc jako jedna z zasadniczych funkcji zarządzania międzykulturowego.

4.2. Wymagania stawiane współczesnym „międzykulturowym” menedżerom

Aby określić wspólne cechy przedsiębiorstw z konkretnych krajów lub kontynentów, stosuje się tzw. charakterystyki organizacyjne. Różnice w obszarze tych cech i ich charakterystyk są podstawą różnicowania zachowań menadżerów/przedsiębiorców w zarządzaniu firmą na współczesnych międzynarodowych i globalnych rynkach. Warto podkreślić, że menedżer skuteczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem w swoim kraju, może być nieskuteczny w innym. Zależy to od wielu czynników. Nie chodzi tutaj wyłącznie o znajomość rynku w zakresie otoczenia prawnego czy społeczno-politycznego, lecz o ogólnie pojmowaną znajomość danego otoczenia: jego zasad, zwyczajów, zachodzących procesów, istniejących mód, zwyczajów, przepisów itp. Z tych względów każde państwo ma swoją specyfikę, co przekłada się właśnie na charakterystykę organizacyjną. Zróżnicowane cechy firmy wyznaczają jego rolę na rynku.

Do najważniejszych cech organizacji europejskich H. Bloom, R. Calori i Ph. de Woot zaliczają:

- radzenie sobie z wielokulturowością w związku z różnicami narodowościowymi;
- społeczną odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility);
- godzenie sprzecznych interesów wewnętrznych i zewnętrznych (na rynku kraju macierzystego i goszczącego);
- nastawienie na ludzi i budowanie relacji;
- zmniejszenie formalizacji systemu zarządzania na rzecz autonomii;
- orientację produktową (orientację na marketing w ogóle)¹⁹.

18 N. Jacob, *Intercultural Management*, Kogan Page Ltd., London 2003, s. 1–3.

19 H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25.

Po wykonaniu analizy porównawczej przedsiębiorstw amerykańskich, europejskich i japońskich M. Yoshimori wysnuł wniosek, że istniejące między nimi różnice pozwalają na ich podział na trzy grupy:

- grupę z monistyczną koncepcją przedsiębiorstwa – firma jest własnością prywatną, a jej celem jest zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i udziałowców (koncepcja ta dominuje w USA i Wielkiej Brytanii);
- grupę preferującą koncepcję dualistyczną – przedsiębiorstwo ma zaspokajając cele akcjonariuszy przy uwzględnianiu potrzeb pracowniczych (koncepcja ta jest powszechna w Niemczech i Francji);
- grupę preferującą podejście pluralistyczne – firma należy do wszystkich interesariuszy, ale interesy pracowników uważane są za najważniejsze (koncepcja ta jest charakterystyczna dla Japonii)²⁰.

Wymienione wyżej koncepcje w teorii i praktyce zarządzania obrazują zróżnicowane rozumienie roli menedżerów przedsiębiorstw z odmiennych obszarów geograficznych. Jednym z najważniejszych czynników różnicujących sposób zarządzania przedsiębiorstwami z różnych obszarów geograficznych jest kultura narodowa. J. K. Solarz jest zdania, że to właśnie kultura „nadaje sens działalności jednostek, sprzęga je z działaniem innych, tworząc ramy do zachowania spójności procesu zarządzania”²¹. Teoretyczna analiza porównawcza krajów w obszarze zróżnicowania kulturowego pozwala wyodrębnić w zarządzaniu organizacjami dwa style: zachodni²² i wschodni²³. Nie jest to współczesne „odkrycie”, ponieważ ogólne porównanie zachodnich i wschodnich stylów zarządzania zostało opracowane już w latach 90. XX wieku. Najważniejsze cechy obu stylów przedstawiono w tab. 9.

Zachodni styl zarządzania dotyczy większości krajów Europy, także USA i Kanady. Wschodni styl zarządzania jest charakterystyczny dla większości państw Dalekiego Wschodu, Japonii i Chin. Oba style zarządzania mają wpływ na specyfikę procesu internacjonalizacji, ponieważ menedżer, który stara się pozyskać do zagranicznej filii danego przedsiębiorstwa pracowników spoza kraju macierzystego, musi znać i szanować występujące różnice między zachodnim a wschodnim stylem zarządzania. Zarządzanie przedsiębiorstwem o charakterze międzynarodowym wymusza też na menedżerach konieczność znajomości specyfiki danego rynku: jego kultury, zwyczajów, panujących mód, przepisów, procedur itd. Stosowanie tych samych strategii w procesie zarządzania ludźmi w krajach o różnej charakterystyce może być nie tylko nieskuteczne, ale i szkodliwe.

20 M. Yoshimori, *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, t. 32, nr 8, s. 10–13.

21 J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania – mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 57.

22 „Cywilizacja Atlantyku”.

23 „Cywilizacja Pacyfiku”.

Tabela 9. Porównanie zachodnich i wschodnich stylów zarządzania – zasadnicze cechy

Lp.	Cechy zachodniego stylu zarządzania	Cechy wschodniego stylu zarządzania
1.	Rozkazodawstwo o charakterze hierarchicznym, egalitarnym; troska o poszczególne części organizacji	Swobodne rozkazodawstwo, role niewyraźnie określone, troska o całość
2.	Menedżer jest traktowany jak zawód; pozycja menedżera zależna od funkcji	Menedżer to społeczny przywódca; często jest wysoko tytułowany, pomimo niezajmowania najwyższego stanowiska
3.	Orientacja na jednostkę, partykularyzm, specjalistyczne ścieżki kariery, zwykle szybkie awanse	Orientacja na społeczność; ścieżki kariery niewyspecjalizowane; powolne i jednolite awanse
4.	Decentralizacja władzy	Centralizacja władzy
5.	Mobilność	Stabilizacja
6.	Różnorodność	Jednolitość
7.	Bezpośredni sposób postępowania i działania	Pośredni sposób postępowania i działania
8.	Standaryzacja; kategoryzacja, konceptualizacja; systematyczna analiza, klasyfikacja, precyzja	Niejednoznaczność w działaniu i reagowaniu; strategia dostosowywania się
9.	Długoterminowe sformalizowane planowanie; brak elastyczności	Często brak formalnego planowania, duża elastyczność w dostosowywaniu się
10.	Wyraźne mechanizmy kontroli	Ukryte mechanizmy kontroli
11.	Istnienie systemów pozwalających dostosować się do zmian	Menedżerowie – przywódcy dostosowujący się do zmian

Źródło: D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 91.

Zdaniem G. Hofstede kultura narodowa ma silny wpływ na charakter norm i wartości prezentowanych przez pracowników i menedżerów²⁴. Menedżerowie i pracownicy przenoszą natomiast własne normy i wartości na grunt organizacji, w których pracują. Menedżerowie są powszechnie uznawani za najważniejszy zasób w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. J. Penc jest zdania, że w przedsiębiorstwach międzynarodowych można wyodrębnić następujące grupy menedżerów:

- kierownicy jednostek strategicznych, których podstawowym zadaniem jest rozwój własny i przedsiębiorstwa na danym rynku oraz koordynacja

24 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 70.

transakcji międzynarodowych; odpowiadają oni za efektywność pracy pracowników i za wyniki ekonomiczno-finansowe kierowanych przez nich podmiotów;

- kierownicy przedsiębiorstw krajowych (albo regionalnych), których zadaniem jest dostosowanie oferty produktowej (i usługowej) przedsiębiorstwa międzynarodowego do regionalnego obszaru rynkowego, a także kontakt z władzami kraju przyjmującego oraz „dopasowanie się” do prowadzenia działalności gospodarczej na danym terenie;
- kierownicy funkcjonalni, którzy są odpowiedzialni za transfer wiedzy i upowszechnianie innowacji oraz wprowadzenie tzw. kultury technicznej i kultury pracy w danym regionie geograficznym;
- specjalistyczni kierownicy przedmiotowi, którzy są odpowiedzialni za funkcje techniczne, organizacyjne, finansowe, marketingowe itp.²⁵

Menedżerowie funkcjonujący w otoczeniu międzynarodowym „stają wobec wielu problemów, z którymi ich koledzy prowadzący interes w skali macierzystego kraju nigdy się nie stykają”²⁶. Wiąże się z tym potrzeba „międzynarodowej” koordynacji i kontroli działalności, ponieważ współpraca międzynarodowa i także transakcje wymagają różnych procedur i podlegają ograniczeniom (również tym, które państwo nakłada na handel i inwestycje, realizując własną politykę gospodarczą). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w skali międzynarodowej narażone są na wiele zagrożeń, takich jak:

- ryzyko finansowe, wynikające głównie ze zmienności kursów walutowych;
- ryzyko polityczne, związane ze zmianą poglądów politycznych wskutek objęcia przez inne osoby władzy w kraju goszczącym;
- ryzyko bezpieczeństwa osobistego menedżerów, wynikające z przesłanek światopoglądowych, religijnych²⁷;
- ryzyko nieuczciwości, związane z istnieniem luk w prawie międzynarodowym (prawo autorskie, ochrona własności intelektualnej, prawo pracy kraju, w którym firma działa, etyka pracy);
- ryzyko związane ze sferą ekonomiczną (inflacja, poziom bezrobocia, dochody ludności, transfer zysku, ograniczenia w procesach eksportu i importu) itp.

Proces zarządzania organizacjami w skali międzynarodowej przebiega w swojej „różnorodności”, wpływającej z wielu przesłanek, stąd „nie ma jednolitej koncepcji czy teorii takiego zarządzania”²⁸.

Proces zarządzania w skali międzynarodowej powoduje zmiany w funkcjach zarządzania. Główne z nich zawarto w tab. 10.

25 J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych, Łódź 2012, s. 181; M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.

26 Ch.W. Hill, *International Business – Competing in the Global Marketplace*, Irvin 2007, s. 21–29.

27 Zob.: T. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

28 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 101.

Tabela 10. Zmiany w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie
1. Plan strategiczny składa się z dwóch części: krajowej i międzynarodowej. Powodem tego jest konieczność zrównoważenia samodzielności i inicjatywy oddziału/filii z całością systemu przedsiębiorstwa międzynarodowego. Integrowanie planowania strategicznego i operacyjnego. 2. Doskonalenie metodyki i praktyki kierowania przedsiębiorstwem międzynarodowym.	1. Organizowanie, czyli koordynowanie staje się funkcją wiodącą w procesie zarządzania. 2. Raczej struktury dywizjonalne, macierzowe i sieciowe (a nie liniowe i funkcjonalne). 3. Ciągłe poszukiwanie najlepszego sposobu łączenia pracy i podziału pracy. 4. Elastyczne i jednostajne wprowadzanie reguł organizacji pracy.	1. Zróżnicowane systemy miar efektywności i wynagrodzeń w różnych krajach. 2. Wzrasta ranga doboru kadr (a zwłaszcza top menedżerów). 3. Wzrasta ranga specjalistycznych szkoleń uwzględniających specyfikę kraju. 3. Wynagrodzenie w kraju goszczącym jest zwykle wyższe od średniej w kraju. 4. Nie ma odniesienia do jednego stylu zarządzania (ani standardów organizacyjnych)	1. Wyraźne oddzielenie spraw, które należą do centrali i do firmy w danym kraju (w sytuacji posiadania filii). 2. Duży wpływ norm kulturowych danego kraju na proces kontroli (mniejsza ranga norm biurokratycznych w tym względzie). 3. Podniesienie znaczenia kontroli jakości na najwyższym poziomie.

Źródło: B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 112.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa podstawową rolę w procesie zarządzania każdą organizacją. Tradycyjnie pojmowane funkcje zarządzania są współcześnie zastępowane podejściem idącym w kierunku liderowania, coachingu, mentoringu, czyli ogólnie – w kierunku stwarzania pola do działania dla ludzi elastycznych, otwartych, zdolnych do szybkiego uczenia się, ludzi z pasją i wizją. Oznacza to, że należy nie tylko starannie dobierać ludzi do pracy w organizacji i do zespołów, lecz także wyzwać w nich entuzjazm do działania. Wielokulturowość członków organizacji, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych, stanowi więc jeszcze większe wyzwanie dla menedżerów w doborze kadr czy też w ich motywowaniu. Metody zarządzania pracownikami mogą być skuteczne w jednym kraju, a w innym nie, ponieważ ludzie są zróżnicowani zarówno charakterowo, jak i kulturowo²⁹. W warunkach niestabilnego ekonomicznie, politycznie i społecznie otoczenia nie ma jedynie słusznych, zwartych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi³⁰. Z tego względu

²⁹ Zob. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 264.

³⁰ Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach międzynarodowych (w sensie badań praktycznych i analiz teoretycznych) powstało dopiero w latach 90. XX wieku (K. Kamocke, *Knowledge*

dla menedżerów firm międzynarodowych proces zarządzania jest poważnym wyzwaniem. Zasadniczo inna jest bowiem charakterystyka warunków funkcjonowania firm krajowych i zagranicznych, na co składa się też szereg podstawowych kryteriów wyróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi w obu środowiskach. Na te kryteria składają się między innymi:

- odmienność warunków otoczenia społecznego, socjokulturowego, ekonomiczno-prawnego, techniczno-technologicznego;
- bariery komunikacyjne wynikające z różnic kulturowych i językowych;
- źródła rekrutacji menedżerów (np. obywatele kraju firmy macierzystej, kraju goszczącego oraz obywatele „krajów trzecich”);
- źródła motywacji pracowników, gdyż motywacja opiera się na różnych podstawach i jest związana z innymi potrzebami;
- odmienność procedur selekcji pracowników do pracy za granicą, stosowanych przez międzynarodowe firmy;
- odmienne sposoby oddziaływania menedżerów na pracowników, akceptowane w zależności od kultury kraju lub regionu;
- metody doskonalenia kadry menedżerskiej rozpatrywane w powiązaniu z programem rozwoju organizacji międzynarodowej³¹.

Tradycyjnie pojmowane kompetencje menedżerskie, w ramach których za najważniejsze uznaje się umiejętności koncepcyjne, społeczne i techniczne, w zasadzie we współczesnych naukach o zarządzaniu nie występują³². Dziś podkreśla się rangę kompetencji przedsiębiorczych i społecznych, opartych na osobistych cechach menedżera, które w sposób deterministyczny wpływają na kształtowanie wszystkich kompetencji (m.in. koncepcyjnych, finansowych, przedsiębiorczych, marketingowych, społecznych i technicznych). Przejawem kompetencji przedsiębiorczych jest umiejętność budowania mocnych stron firmy oraz dostrzegania szans w otoczeniu i sprawnego reagowania na zmiany. Eklektyczność kompetencji (wzajemne przenikanie, uzupełnianie) sprzyja wyłanianiu się i stosowaniu nowych koncepcji zarządzania organizacjami, jednakże wciąż największą rangę mają kompetencje społeczne. Dlatego w dużych przedsiębiorstwach (w tym także w firmach międzynarodowych) szczególnie nacisk kładzie się na szkolenia z zakresu kompetencji miękkich. Zgodzić się więc należy z poglądami niektórych autorów, że współcześnie wykształcenie i doświadczenie stanowią ważne źródło kompetencji menedżerów³³. Jednak nie można zapominać, że w sprawowaniu funkcji

Creation and Learning in International HRM, „International Journal of Human Resource Management” 1997, Vol. 8).

31 Zob. J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; S.Cz. Nośal, *Psychologia decyzji kierowniczych*, WSPB, Kraków 2007; M. K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy...*, s. 158–159.

32 Zob.: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 55–57; J. B. Cunningham, J. Lischeron, *Defining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management” 1991, vol. 29, s. 45–61.

33 N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, P. Dominiak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji*

zarządczych istotną rolę odgrywają tzw. osobiste cechy charakteru człowieka, związane z otwartością, elastycznością, przedsiębiorczością, empatią, doświadczeniem, postrzeganiem świata i ludzi itp. Opracowany przez J. Penc'a na początku 2000 roku „profil polskiego menedżera”, dotyczący głównie jego osobistych cech charakteru³⁴, ma dość uniwersalny charakter i można go odnieść współcześnie również do „profilu kompetencyjnego” menedżera międzynarodowego. Wszystkie cechy wymienione w tzw. „profilu osobowo-zawodowym” polskiego menedżera są istotne, ale należy się zastanowić nad kierunkiem rozwoju poszczególnych cech i ich znaczeniem dla zarządzania w ogóle, a zarządzania międzynarodowego w szczególności. J. Penc słusznie podkreślił, że na znaczeniu będą traciły niektóre cechy (czynniki), zaś inne cechy (czynniki) zyskają. W tab. 11 zawarto prognozę na dziesięć lat wprzód, czyli wówczas na 2010 rok. Zaproponowane czynniki kształtujące „profil współczesnego menedżera” wydają się mieć aktualny charakter.

Tabela 11. Czynniki kształtujące „profil współczesnego menedżera”

Malejące znaczenie	Zwiększające się znaczenie
– wiedza fachowa; – tradycyjne zalety (pilność, punktualność, porządek, itp.); – wyznawany światopogląd; – wybrany kierunek studiów; – doświadczenie w pracy za granicą; – źle pojmowane układy i znajomości	– wykształcenie ogólne; – osobowość, charyzma; – otwartość, poczucie obowiązku informowania; – uprzejmość, wyrozumiałość; – umiejętność motywacji; – umiejętność słuchania innych; – pewność w zachowaniu; – umiejętność decydowania; – wytrwałość w dążeniu do celu; – zdolność przewidywania poparta doświadczeniem i wiedzą; – inteligencja emocjonalna (zrównoważenie emocjonalne); – odporność na stres; – kreatywność, oryginalność; – zdolność mobilizowania się; – dobra kondycja psychiczna i fizyczna; – zdolność prowadzenia negocjacji; – podejmowanie ryzyka; – znajomość języków obcych

Źródło: B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, na podstawie: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 85.

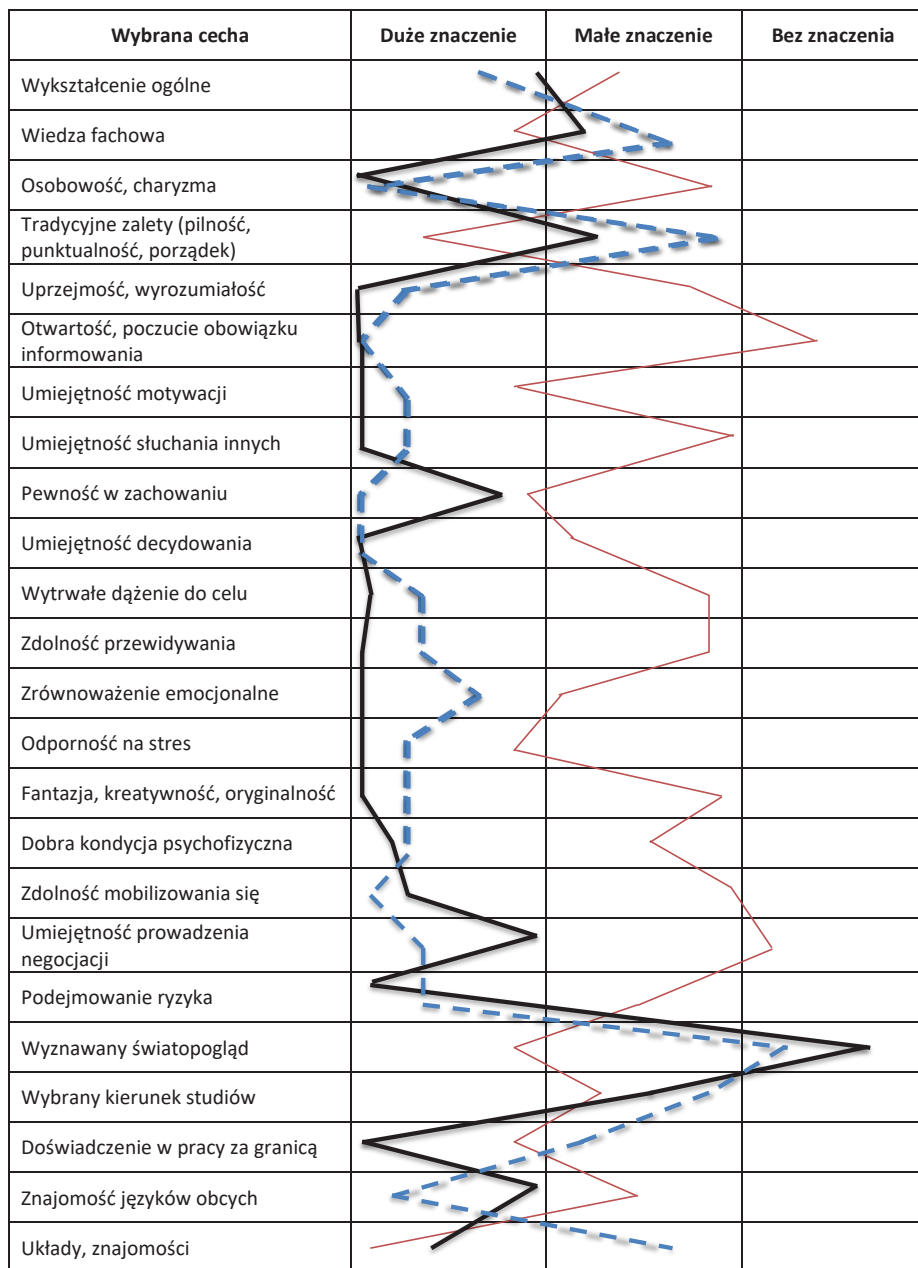
gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 26.

34 J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 70–85.

Przeprowadzone przez autorkę siedem lat później badania pokazały, że w dalszym ciągu wyraźnie na znaczeniu zyskiwały takie cechy, jak: zdolność mobilizowania się, charyzma, otwartość, empatia, poczucie obowiązku informowania, pewność w zachowaniu, podejmowanie ryzyka, zdecydowanie w podejmowaniu decyzji, odporność na stres. Na znaczeniu straciły natomiast: wyznawany światopogląd, wybrany kierunek studiów i tzw. zalety tradycyjne, czyli pilność, punktualność i porządek. Na rys. 8 uwzględnione zostały trzy okresy w badaniach nad weryfikacją „profilu menedżera”: rok 2001, 2010 i 2017.

Z analizy danych zawartych na rys. 8 wynika, że w 2001 roku zostały trafnie określone kierunki rozwoju (czy może lepiej: ewolucji) cech i kompetencji menedżera nie tylko na 2010, ale także na 2017 rok. Co prawda, ważność niektórych cech uległa zmianie, ale nie jest ona duża. Na znaczeniu w 2017 roku – w stosunku do 2010 roku – zyskały takie czynniki, jak: charyzma, fantazja, uprzejmość, wyrozumiałość, umiejętność motywacji, umiejętność słuchania innych, zdolność przewidywania, kreatywność, odporność na stres, zrównoważenie emocjonalne, oryginalność, podejmowanie ryzyka, doświadczenie w pracy za granicą. Bardziej ceni się też wszelkiego typu układy (kooperacyjne) i znajomości ułatwiające prowadzenie biznesu. Zdecydowanie natomiast na znaczeniu straciły: wyznawany światopogląd, umiejętność prowadzenia negocjacji i pewność w zachowaniu. Można zatem przewidywać, że „profil menedżera jutra” (nie tylko polskiego menedżera „jutra”) będzie w dalszym ciągu ewoluował w kierunku rozwoju jego kompetencji miękkich i cech składających się na ogólnie rozumianą osobowość. Na znaczeniu zyskuje też wymiar nowych wyzwań dla współczesnego menedżera, jakimi są obszary etyki, moralności oraz odpowiedzialności za ludzi i środowisko naturalne. Jest to związane z koniecznością zapewnienia organizacji rozwoju i zysku, przy jednoczesnym poszanowaniu zasad moralnych w odniesieniu do wszystkich interesariuszy w sytuacji poszukiwania kompromisowych rozwiązań dla ich często sprzecznych interesów. Współczesny menedżer to moralny i społecznie odpowiedzialny inspirator, umiejący pracować w wielokulturowym środowisku. Podobne spostrzeżenia ma S. Hollensen, który podkreśla, że szczególne znaczenie w zarządzaniu współczesną organizacją o międzynarodowym charakterze mają kompetencje i predyspozycje kadry kierowniczej oraz filozofia i specyfika organizacji, a więc: skłonność menedżerów do ryzyka; poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi, które organizacja podejmuje; pożądany stopień elastyczności, mający wpływ na możliwość wprowadzania szybkich zmian strategii³⁵.

35 S. Hollensen, *Global Marketing. A Decision-oriented Approach*, Pearson, London 2004, s. 275; R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 385–399; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział Poznań, Poznań 2009, s. 65.



— — — Menedżer – przeszłość (2010)
 ————— Menedżer – przeszłość (2001)
 ————— Menedżer – dzisiaj (2017)

Rys. 8. „Profil menedżera” (do 2017 roku)

Źródło: B. Glinkowska, *Characteristics and competences of a contemporary Polish manager working in international markets*, “Journal of Positive Management” 2017, vol. 8, no. 2, s. 57–68.

Powyżej opisane analizy i spostrzeżenia doprowadziły do powstania nowych określeń na menedżera, który będzie funkcjonował w międzynarodowym otoczeniu: „menedżer przyszłości”, „menedżer jutra”, „lider przyszłości”.

E. H. Schein uważa, że „menedżerowie przyszłości” muszą wykazać się następującymi cechami:

- wyjątkowo wysokim poziomem percepcji i „zagłębienia się” w samych siebie i otoczenie;
- wyjątkowo wysokim poziomem motywacji na drodze do samorealizacji;
- zachowaniem spokoju w sytuacjach stresowych;
- umiejętnością analizy warunków kulturowych, budowaniem silnej, pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej na poszanowaniu wartości jednostki;
- zdolnością angażowania pracowników do aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów;
- umiejętnością dzielenia się władzą i delegowania uprawnień³⁶.

Według C. K. Prahalada „menedżer przyszłości” to taki, który będzie posiadał:

- umiejętność myślenia systemowego i koncepcyjnego, co pozwoli mu dostrzegać więzi między poszczególnymi elementami organizacji;
- zdolność funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu; wiąże się z tym znajomość języków obcych, kultur innych krajów, wyznawanych wartości i religii;
- nastawienie na ustawiczne uczenie się, ponieważ wiedza bieżąca szybko się dezaktualizuje, a nowa wiedza jest warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji;
- pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań, które pozwolą ponosić odpowiedzialność za swoje działania³⁷.

R. Tomlinson do zasadniczych cech „menedżera-przywódcy przyszłości” zalicza m.in. umiejętności: formułowania celów i wizji, podejmowania ryzyka i decyzji strategicznych, budowania zespołów i ich motywowania, komunikowania się i przekazywania informacji³⁸.

Amerykańska firma konsultingowa Korn and Ferry z Nowego Jorku w 2004 roku przeprowadziła sondaż wśród 1,5 tys. menedżerów amerykańskich, europejskich i japońskich na temat pożądanых cech menedżera 2020 roku. Wynika z niego, że taki menedżer powinien: być entuzjastą (92% badanych wskazało na taką cechę), inspiratorem do działania (91%), dodawać odwagi (89%), być otwartym i twórczym (88%), być przykładem zachowania etycznego (84%)³⁹.

36 Zob. J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 73–74.

37 C. K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Bechard (red.), *Organizacja przyszłości*, Businessman Bock, Warszawa 1998, s. 191–192.

38 R. Tomlinson, *Nowe myślenie elity menedżerskiej w Europie*, „Zarządzanie na Świecie” 2010, nr 5, s. 24.

39 G. Ogger, *Zera w garniturach*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2004, s. 252.

Te badania, dziś zewaluowane, pokazują trafność owych prognoz. Podobnie adekwatne prognozy zawarte są w studium opracowanym przez Międzynarodową Agencję Menedżerów (TASA) w Brukseli. Po przeprowadzeniu ankiety wśród najlepszych menedżerów Zachodniej Europy ustalono, że „menedżer-przywódca przyszłości” (tj. według przewidywań na 2020 rok) powinien:

- być doskonałym informatorem;
- kompetentnym partnerem;
- praktykiem znającym realia biznesu;
- wizjonerem potrafiącym zbudować zespół ludzi przekształcających jego wizję w rzeczywistość;
- wyznaczać zmiany „reguł gry” i reagować na nie;
- podejmować decyzje strategiczne, w perspektywie kilkuletniej;
- być cierpliwym, zdolnym do wysłuchiwania innych, komunikatywnym, chętnym do udzielania pomocy;
- otwartym na wszelkie poglądy i elastycznym;
- umieć wybaczać błędy innych i uczyć się na błędach;
- umiejętnie reprezentować firmę wobec interesariuszy⁴⁰.

Analizując powyższe spostrzeżenia sprzed kilkunastu lat, można zauważyć, że wiele cech charakteryzujących ówczesnego „menedżera przyszłości” nie tylko nie straciło na znaczeniu, ale wręcz przeciwnie – zyskało. Można więc sformułować hipotezę, że dzisiejsze prognozy będą podobne cechy i wymagania uwzględniły oraz przypisywały je „menedżerom-liderom przyszłości”.

Nowe warunki funkcjonowania menedżerów, zwłaszcza w środowisku międzynarodowym, wymuszają na nich konieczność wypełniania społecznego obowiązku organizacji, np. poprzez rozwój nowych idei czy korzystanie z kreatywności i entuzjazmu pracowników, albo tworzenie wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów⁴¹. Menedżer – „przywódca przyszłości” (lider przyszłości) ma mieć otwarty światopogląd i być szczęśliwym, dbać o pracowników, o równowagę praca–życie, być etycznym, moralnym, patrzeć przez pryzmat zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji⁴².

Ważnym zadaniem stojącym przed menedżerami jest kształtowanie „właściwej” (dobrej) atmosfery w pracy. Zdaniem A. Potockiego menedżer powinien umieć dokonać „kapitalizacji różnicowania kulturowego organizacji poprzez stworzenie możliwości dialogu przy jednoczesnym utrzymaniu funkcji i celów przedsiębiorstw”⁴³. Jednocześnie, nie powinno się też zapominać o umiejętnościach

40 J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG International Training Center, Warszawa 2010, s. 89.

41 D. Jamali, *Changing management paradigms: Implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2, s. 109.

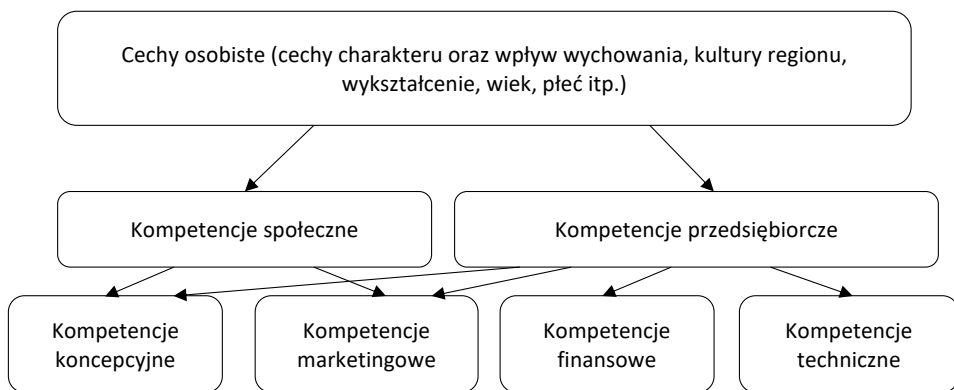
42 B. Glinkowska, *Współczesne ujęcie roli menedżera w organizacji pracy w handlu w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, nr 9, s. 83–92.

43 A. Potocki, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian w organizacjach*, Difin, Warszawa 2009, s. 389.

tradycyjnych, polegających na dostrzeganiu czynników obecnych w otoczeniu i ich wpływu na organizację (zdolności analityczne) oraz o wyciąganiu wniosków z dostępnych informacji (umiejętność syntezy). Należy się zgodzić z podejściem Cz. Zająca, że posiadanie „kompetencji międzykulturowych” oraz umiejętność budowania „międzykulturowych zespołów” (i zarządzania nimi) są powszechnie uznawane za główne kompetencje współczesnego międzynarodowego menedżera⁴⁴.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw (czyli ich umiędzynarodowienie) tworzy nowe możliwości funkcjonowania organizacji, jednak rozpoznanie tych możliwości (szans) wymaga korzystania, w coraz większym stopniu, z wiedzy na temat warunków tego funkcjonowania. To z kolei wymaga zaangażowania kompetencji osobistych, polegających na dostrzeganiu możliwości firmy w jej złożonym międzynarodowym otoczeniu. Skomplikowana sytuacja w owym otoczeniu sprawia, że właściciele firm (i ich menedżerowie) często zadają sobie pytanie, czy lepiej jest zatrudnić kierownika z kraju macierzystego i delegować go do zagranicznej filii, czy też lepiej zatrudnić kierownika z kraju goszczącego, znającego specyfikę danego obszaru (prawną, kulturową, ekonomiczną itd.).

Każdy menedżer w zarządzaniu organizacją pełni określone role. Spośród wielu ról kierowniczych na pierwszy plan wysuwa się jednak rola motywatora, koordynatora, łącznika i „budowniczego” sieci kontaktów. Jeżeli przedsiębiorstwo stawia na innowacje, to taki menedżer powinien być inicjatorem innowacji. Wiele pełnionych przez menedżera ról ma charakter sytuacyjny, a tylko niektóre mogą cechować się uniwersalnością i zależą od posiadanych kompetencji. Bez względu jednak na sytuację, menedżer ma być człowiekiem, do którego pracownicy mają szacunek i mu ufają.



Rys. 9. Koncepcja modelu procesu kształtowania kompetencji współczesnego menedżera

Źródło: B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 156.

⁴⁴ Cz. Zając, *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 163–172.

Kompetencje menedżera są ważniejsze od pełnionej przez niego aktualnie roli, ponieważ jej odgrywanie jest właśnie zależne od zdobytych kompetencji. Z tego powodu ważne jest ciągle doskonalenie kompetencji. Projekt modelu procesu kształtowania kompetencji zawarty jest na rys. 9.

Zaproponowany na rys. 9 model kształtowania kompetencji menedżerskich ma cechy uniwersalne dla wszystkich przedsiębiorstw. Kompetencje techniczne mają jednak większe znaczenie w przypadku firm mniejszych. W każdym razie jednakowo ważne są kompetencje przedsiębiorcze, koncepcyjne, marketingowe i finansowe. Ich jakość determinowana jest przez osobiste cechy danej osoby: związane z czynnikami demograficznymi, cechami charakteru, wpływem wychowania w rodzinie itp.

Podsumowując, można powiedzieć, że „nadchodzi era” zapotrzebowania na ludzi zdolnych do realizacji nowych, złożonych i skomplikowanych zadań. Zmiany zachodzące w gospodarce wymagają koncepcji zarządzania opartej bardziej na przewodzeniu niż rządzeniu. Współczesne przedsiębiorstwa, a jeszcze bardziej te, które prowadzą działalność biznesową, potrzebują tzw. menedżerów przyszłości, a więc takich, którzy tę przyszłość stworzą, patrząc na nią z szerokiej perspektywy, kierując się wewnętrznym nakazem działania dla przedsiębiorstwa, jego pracowników i otoczenia (środowiska), w którym funkcjonują – robienia najlepszych rzeczy w najlepszy sposób. „Menedżerowie jutra” muszą mieć świadomość i obowiązek pozostawić to, co zastali w ulepszonym stanie swoim następcom i dać im szansę stawania się kolejnymi przywódcami.

4.3. Przedsiębiorczość menedżerów a funkcjonowanie współczesnych firm

Przedsiębiorczość jest cechą, którą powinien posiadać każdy człowiek (a zwłaszcza pracownik, menedżer, właściciel przedsiębiorstwa). Jednakże u menedżerów i właścicieli firm cecha ta determinuje nie tylko prawidłowe funkcjonowanie organizacji, lecz także jej rozwój. Przedsiębiorczość nie jest nowym zagadnieniem w literaturze przedmiotu, wciąż jednak wzrasta znaczenie tej cechy u menedżerów. Już w 2000 roku W. Bańka pokazał w swoich badaniach wykonanych na próbie 174 firm o różnej wielkości i formie organizacyjno-prawnej, że z zaproponowanej respondentom (oceniających swoich przełożonych) listy 42 cech przypisywanych szefom firmy najwięcej wskazań miała właśnie przedsiębiorczość (46%), następnie zdecydowanie (42,4%) i pracowitość (41,4%)⁴⁵.

⁴⁵ W. Bańka, *Sprawozdanie z badań na temat: „Obraz szefa małej i średniej firmy w opinii badanych pracowników (w zakresie kierowania pracownikami)”*, [w:] *Wybrane problemy*

W literaturze przedmiotu za ważne zadania, realizowane w ramach tzw. zachowań przedsiębiorczych, uznaje się m.in.: wdrażanie nowych technologii, projekcję i wdrażanie nowych produktów, adaptację współczesnych (aktualnych, najnowszych) koncepcji do procesu zarządzania przedsiębiorstwem⁴⁶, wynalazczość⁴⁷, internacjonalizację (umiejdzynarodowienie działalności)⁴⁸, sprawne działania logistyczne⁴⁹.

Przedsiębiorczość określa się w zróżnicowany sposób, ponieważ nie ma jednej, spójnej definicji. Najczęściej jednak rozumiana jest jako zdolność i chęć człowieka do tworzenia nowych możliwości biznesowych w zmieniającym się otoczeniu, w niepewnych okolicznościach⁵⁰. Przedsiębiorczość przekłada się na takie cechy człowieka, jak charyzma, kreatywność, innowacyjność, wytrwałość w dążeniu do celu, entuzjazm, umiejętność tworzenia wizji i przewidywania, odporność na stres, równowaga emocjonalna, zdolność do osiągania efektywności organizacji, nastawienie na ciągły rozwój, a także zdolność do podejmowania ryzyka i twórczego uczenia się na błędach. Wyrażenia „przedsiębiorczość” po raz pierwszy w literaturze przedmiotu użył R. Cantillon. Według tego autora oznacza ono łączenie i koordynowanie różnych sił i przedmiotów, będących w zasięgu oddziaływania człowieka (spełnianie funkcji organizatora produkcji)⁵¹. Zdaniem R. D. Hisricha i M. P. Petersa przedsiębiorczość jest „procesem kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w ramach którego poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko, i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji”⁵².

Ze względu na ciągłą ewolucję pojęcia przedsiębiorczości, w literaturze przedmiotu wyróżniło się kilka jej typów: odniesienie do maszyny, ewolucji, udogodnień,

zarządzania pracownikami w małej i średniej firmie, Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2000, s. 101–122.

- 46 B. Skowron-Grabowska, A. Stanula, *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] B. Skowron-Grabowska, I. Otolą (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006, s. 92.
- 47 J. K. Tanas, D. B. Audretsch, *Entrepreneurship in transitional economy*, “International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7, s. 433.
- 48 B. Glinkowska, V. Chebotarov, *A comparative cross-cultural analysis of the profile of a modern Ukrainian manager: The imperatives of the future in the context of internationalization*, “Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe” 2018, vol. 21, no. 3, s. 63–74.
- 49 A. Wójcik-Mazur, *Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego*, [w:] Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 154.
- 50 E. Nissan, M.-Á. Galindo Martin, M.-T. Méndez Picazo, *Relationship between organizations, institutions, entrepreneurship and economic growth process*, “International Entrepreneurship and Management Journal” 2011, vol. 7, s. 314.
- 51 Z. Kwaśnik, W. Żukow (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010, s. 45.
- 52 R. D. Hisrich, M. P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2nd ed., Irwin, Boston 1992, s. 10.

umysłu i zmian społecznych⁵³. Analogia przedsiębiorczości jako maszyny nawiązuje do klasycznej teorii zarządzania: menedżer pełni rolę architekta organizacji i zarządzającego nią. Ujęcie przedsiębiorczości jako ewolucji (organicznej) pokazuje związek między środowiskiem a chęcią do działania (rozwojem cech przedsiębiorczych). W nawiązaniu do niepewności proces przedsiębiorczy jest ciągłym dostosowywaniem się do zmieniających się warunków i sytuacji (scenariuszy). Analogia umysłu odnosi się do refleksji, wewnętrznych przemysłów w związku z wyjaśnianiem procesów przedsiębiorczych. Analogia zmian społecznych ujmuje natomiast przedsiębiorczość jako związek nauki i praktyki, co powoduje różne naukowo-praktyczne implikacje.

Przedsiębiorczość jest podstawą przeobrażeń społecznych i kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego kraju, zwłaszcza w warunkach gospodarki rynkowej i wolnej konkurencji. Przedsiębiorczy menedżerowie kształtują nie tylko system zarządzania całą firmą, lecz także jej pozycję konkurencyjną. Już w XX wieku, na podstawie badań amerykańskich przedsiębiorstw, zauważono zależność między systemem zarządzania a strategią wzrostu biznesu, determinowaną stanem otoczenia krajowego i międzynarodowego (zwłaszcza dla przedsiębiorstw międzynarodowych)⁵⁴. Z tego właśnie względu pojawiło się pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej, zdefiniowane po raz pierwszy pod koniec lat 80. XX wieku. Pojęcie to odnosiło się głównie do światowych zmian kulturowych i technologicznych, ułatwiających przedsiębiorcom ekspansję zagraniczną⁵⁵. Pierwotną definicję przedsiębiorczości międzynarodowej zaproponowali P. Phillips McDougall i B. M. Oviatt w 2000 roku. Opiera się ona na trzech zasadniczych wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i zdolności do podejmowania ryzyka⁵⁶. W kolejnych latach pojawiały się następne wymiary przedsiębiorczości międzynarodowej, np. umiejętność identyfikowania i interpretowania szans i zagrożeń, a także ich oceny i wykorzystywania w celu kreowania nowych produktów i usług⁵⁷, albo np. przedsięwzięcia obejmujące procesy, systemy zarządzania, struktury organizacyjne, strategie czy konfigurację łańcucha wartości w celu kreowania i powiększania wartości przedsiębiorstwa w czasie⁵⁸. Powyższe

53 J. Tanas, D. B. Audretsch, *Entrepreneurship...*, s. 433.

54 A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington DC 1962.

55 J. F. Morrow, *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, "New Management" 1988, vol. 3, s. 59–61.

56 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.

57 Por. B. M. Oviatt, P. P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies" 1994, vol. 25, s. 45–64.

58 W. Popczyk, *Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii*, [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, s. 29, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-3.pdf> [dostęp: 25.11.2019].

charakterystyki dotyczące przedsiębiorczości (i będące jej wyrazem) są współcześnie podstawą do kwalifikowania osób na stanowiska kierownicze. Współczesny menedżer to nie tylko człowiek świetnie wykształcony, który jest mądry, lecz także utalentowany, a jego wiedzę można właściwie kształtować i wykorzystać do rozwoju organizacji. To właśnie od tych dwóch ostatnich czynników: talentu i wiedzy zależy przedsiębiorczość i właściwa ocena samego siebie.

W Ukrainie, czyli kraju, w którym autonomia i system rynkowy są stosunkowo młode⁵⁹, coraz częściej zwraca się uwagę na cechy charakteru i kompetencje u zatrudnianych menedżerów. Wciąż stosunkowo wolno, ale jednak coraz szybciej zachodzą przemiany mentalne u przedsiębiorców, wzorowane na zachodnich stylach zarządzania. Pomimo braku państwowych programów wsparcia przedsiębiorców w ich działalności gospodarczej, niejasnej polityki w kwestii tworzenia struktur biznesowych oraz istnienia wielkich monopolistycznych i oligarchicznych przedsiębiorstw, dominujących rynek, „duch” przedsiębiorczości w Ukrainie rozwija się stosunkowo szybko, nadrabiając zaległości w stosunku do zachodnich praktyk. Wydaje się, że działania wojenne (prowadzone od 24 lutego 2022 roku) spotęgują i zintensyfikują działania przedsiębiorcze organizacji ukraińskich, zwłaszcza w sytuacji wsparcia Ukrainy przez Europę i większość krajów świata (finansowego, technicznego, technologicznego, logistycznego itd.).

Wszystkie opisane wyżej okoliczności złożyły się na charakter nie tylko kultury przedsiębiorczości, ale też współczesnej narodowej kultury biznesowej w Ukrainie, ukształtowanej historycznie, a nie w nowoczesnych rynkowych warunkach. Istniejące warunki polityczno-ekonomiczne nie sprzyjają elastyczności funkcjonowania ukraińskich przedsiębiorców i menedżerów. Konieczne w tej kwestii wydaje się wprowadzenie w życie w najbliższej przyszłości podstaw prawnych dla społeczeństwa obywatelskiego, opartego na zasadach swobody prowadzenia działalności gospodarczej i demokracji⁶⁰. Póki co dominacja formalizacji i pionowych powiązań między rządem a przedsiębiorstwami nie pozwala na elastyczne działanie współczesnych ukraińskich firm – zarówno małych i średnich, jak i dużych. Małe firmy wykazują mimo wszystko większą elastyczność niż duże, ale brakuje im wsparcia rządu, a presja władz je wręcz demobilizuje do działania na terytorium Ukrainy. Różnice w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw zachodnich i wschodnich (w tym ukraińskich) ma swoje przełożenie na sposób działania ukraińskiego menedżera, w którym widać wyraźne wpływy narodowych przyzwyczajęń. Ukraińskim menedżerom mimo wszystko nie brakuje przedsiębiorczości, co przejawia się głównie w poszukiwaniu nowych możliwości rozwijania działalności na zagranicznych rynkach.

Współcześnie coraz większą rolę w kształtowaniu cech przedsiębiorczych pełnią studia menedżerskie. Właśnie dlatego uczelnie powinny starannie dobierać

59 Dla wielu byłych państw socjalistycznych upłynęło około 30 lat od początku przemian rynkowych.

60 M. Kozak, *Ciężkie życie przedsiębiorców na Ukrainie*, http://www.old.pafere.org/artykuly,n2547,ciezkie_zycie_przedsiębiorcow_na_ukrainie.html [dostęp: 30.12.2021].

programy studiów, wzbogacone o przedmioty z zakresu zarządzania organizacjami, projektami, zasobami ludzkimi, ekonomiki, inwestycji, internacjonalizacji itp. – w celu rozwijania kompetencji związanych z przedsiębiorczym działaniem, którego sensem jest nie tylko wynik ekonomiczny firmy, lecz także jej wiarygodność, etyczność, moralność.

W ukraińskich uczelniach zagadnienie przedsiębiorczości dopiero zaczyna być popularne. Wzrasta zapotrzebowanie na wprowadzanie przedmiotów z zakresu zarządzania organizacjami, socjalizacji i szeroko pojętej ekonomii. Tym samym wzrasta zapotrzebowanie firm na przedsiębiorczych, kreatywnych i wykazujących się inicjatywą absolwentów, o rozwiniętych kompetencjach miękkich, związanych z umiejętnością komunikowania się z rynkiem i pracy w zespole.

Ukraińscy przedsiębiorcy narzekają przede wszystkim na brak u absolwentów umiejętności formułowania celów, planowania i organizowania procesów, brak inicjatywy i entuzjazmu, niedostatek umiejętności organizowania sprawnej pracy zespołowej⁶¹. Stan ten wiążą także z niezbyt atrakcyjnymi systemami motywowania w przedsiębiorstwach i niejasnymi zasadami funkcjonowania wielu innych ukraińskich systemów (np. finansowego, podatkowego, ubezpieczeniowego itd.). To powoduje, że bardziej przedsiębiorczy młodzi Ukraińcy albo wybierają studia zagraniczne, albo po ukończeniu studiów na uczelniach we własnym kraju emigrują na Zachód w poszukiwaniu dobrze płatnej pracy.

Studenci uczelni wyższych w Ukrainie (kierunki menedżerskie, ekonomiczne, marketingowe) też dostrzegają brak w programach kształcenia przedmiotów podnoszących tzw. kompetencje miękkie, takich jak negocjacje, przedsiębiorczość, zarządzanie, praca zespołowa, zarządzanie projektami, psychologia, filozofia, logika, kształtowanie kreatywności itp. Mówią natomiast o nadmiarze przedmiotów związanych z historią myśli ekonomicznej i państwowej, polityką, państwem.

61 W przeprowadzonych przez Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina w 2018 roku badaniach na terytorium Ukrainy mocno zaznaczył się ten aspekt. Badania metodą wywiadu i ankiety zostały wykonane na łącznej próbie 196 respondentów, wybranych celowo i wyrażających zgodę na swój udział. Wśród respondentów byli przedstawiciele nauki: Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki w Starobielsku (156 osób), Towarowo-Przemysłowej Izby Ukrainy oraz reprezentanci małego i średniego biznesu (37 ankietowanych), jak również przedstawiciele Rady Najwyższej Ukrainy (3 osoby). Pomimo niewielkiej próby badawczej, warto podkreślić, że respondenci pochodzili z dużych środowisk naukowych, parlamentarnych i biznesowych. Przeprowadzone badania zostały zakończone seminarium naukowym w 2018 roku pt. „Współczesne problemy zarządzania”, które odbyło się w Kijowie, w siedzibie Narodowej Akademii Nauk Ukrainy. Wzięła w nim udział także część respondentów. Zasadniczym celem badań było zidentyfikowanie zapotrzebowania rządu, rynku i nauki na poszczególne rodzaje kompetencji u studentów, a następnie ocena stanu przygotowania uczelni wyższych na Ukrainie pod kątem oczekiwań rynku. Badania miały dać odpowiedź na następujące pytania problemowe: „Jakich kompetencji u absolwentów uczelni wyższych oczekuje rynek?”, „Jakie oczekiwania względem uczelni mają studenci?”, „Czy uczelnie rozwijają przedsiębiorczość u studentów?”, „Jakie są tendencje rynku i uczelni w kwestii kształtowania kompetencji?”, „Jakie są działania rządu wychodzące naprzeciw oczekiwaniom środowisk biznesowych i naukowych?”.

Wykładane na uczelniach treści uważają za „nierynkowe” i mało przydatne. Oczekują od uczelni wprowadzenia przede wszystkim przedmiotów rozwijających przedsiębiorczość, sami jednak raczej nie wnoszą inicjatywy do studenckiego życia uczelni, chociaż chętnie integrują się w grupy koleżeńskie, w ramach których wykonują zróżnicowane projekty na zajęcia. Zainteresowań przedsiębiorczych nie pomaga też rozwijać niewielka liczba kół naukowych i wydarzeń naukowo-praktycznych podejmowanych z inicjatywy studentów. Wykładowca jest wciąż inicjatorem i mentorem zadań naukowych. Cieszy się ciągle stosunkowo dużym autorytetem wśród studentów. Słuchacze są zdania, że to wykładowcy powinni mieć inicjatywę, ponieważ to oni wyznaczają cele i zasady. Stosunkowo rzadko dochodzi też do krytyki uczelni, czego powodem jest przede wszystkim duży autorytet wykładowców i władz uczelnianych. Badania ankietowe pokazały jednak, że studentom brakuje powiązania celów uczelni z celami biznesu i samorządów. Słuchacze uważają, że za mało jest dla nich programów mobilnościowych oraz promujących praktykę. Oczekują, że biznes i nauka zaczną z sobą intensywnie współpracować, stwarzając miejsca zatrudnienia i zapewniając pomoc w kształtowaniu przyszłych kompetencji.

Na badanych uczelniach istnieje jednak świadomość braku w treściach programowych przedmiotów o charakterze przedsiębiorczym. Kierownicy badanych katedr i instytutów są zdania, że uczelnie wyższe starannie kształcą studentów w zawodzie, jednak nie uczą „rynkowego dopasowania”. Wykładane treści – w zakresie stosowanych technologii – często odbiegają od nowych zachodnich treści. Wykłady i warsztaty bazują głównie na tradycyjnych technologiach.

Ukraińskie uczelnie chcą głębokich reform, jednak skomplikowana aktualnie sytuacja wojenna, ekonomiczna i polityczna im nie sprzyja. Niektóre uczelnie wyższe i instytucje (np. Towarowo-Przemysłowa Izba Ukrainy) wychodzą naprzeciw potrzebom rynku, oferując kursy przedsiębiorczości i biznesu, ale ich cena jest – jak na warunki ukraińskie – wysoka.

Tymczasem otoczenie biznesowe w Ukrainie powoli, ale konsekwentnie samodziennie się zmienia. Ważny problem stanowi konieczność ujednolicenia procedur oraz zasad działania urzędów i instytucji w celu wyeliminowania niejasności związanych z uprzywilejowaniem (lub nie) niektórych grup społecznych i podmiotów gospodarczych. Wydaje się, że w najbliższej przyszłości nastąpią zmiany w systemach kształcenia i w zakresie kształtowania społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorczych. Ich brak jest aktualnie jednym z największych problemów Ukrainy.

4.4. Geneza przedsiębiorczości w Polsce i w Ukrainie

Globalizacja i internacjonalizacja we współczesnych warunkach stały się dominującymi elementami rozwoju społecznego niemal we wszystkich krajach świata. Pomimo istnienia negatywnych cech tych zjawisk, przeważają jednak aspekty pozytywne we wszystkich sferach ludzkiej działalności i każdej gospodarki. Ukształtowały się już paradygmaty teoretyczno-metodologiczne i naukowo-praktyczne, które pozwalają przypuszczać, że w dającej się przewidzieć przyszłości globalizacja i internacjonalizacja będą się pogłębiać i rozwijać.

Sytuacja każdego państwa w systemie międzynarodowego podziału pracy jest pod wieloma względami zdeterminowana charakterem i poziomem rozwoju tego kraju, polityką rządu, systemem gospodarczym i ekonomiczno-społecznym oraz – bezpośrednio – poziomem profesjonalizmu menedżerów tego państwa. W uogólnionej definicji we współczesnej nauce ekonomicznej ta ostatnia determinanta została sformalizowana w definicji tzw. „profilu menedżera”. Zgodnie z epistemologią poznania tego zagadnienia i procesów towarzyszących przywołanej kategorii, wywodzi się ona ze zjawisk i procesów odzwierciedlonych w kategoriach „narodowa kultura biznesu” i „kultura organizacyjna” („kultura korporacyjna”).

Badanie wspomnianych kategorii naukowych ma szczególne znaczenie dla byłych krajów socjalistycznych, co wynika z faktu, że zgromadzono już pewne doświadczenia z procesów rozwoju rynku tych państw w niedawnej, bądź co bądź, przeszłości (około trzydziestu lat). Wydaje się, że charakter i tempo reform rynkowych zachodzących w niektórych z tych krajów są dalekie od pożądaných, podobnie jak poziom wykorzystania obiektywnych zdolności do reform. Odnosi się to przede wszystkim do Ukrainy, głównie ze względu na jej potencjalnie wysokie przewagi konkurencyjne (pomimo rosyjsko-ukraińskiej wojny). Konieczność zwiększenia konkurencyjności ukraińskich struktur biznesowych wymaga rozwoju nowoczesnych metod i technologii wytwarzania oraz odważnych decyzji zarządczych. Efektywne systemy zarządzania procesami produkcyjnymi i handlowymi powinny być budowane przez te struktury biznesowe w kontekście oceny perspektyw ich wejścia na rynki europejskie. Tu pojawia się „skrzyżowanie” problemów nauk ekonomicznych i praktyki gospodarczej, podejmującej trud wejścia na rynki zagraniczne. W efekcie pojawia się problem „profilu menedżera”, postrzeganego w wymiarze międzykulturowej (wielokulturowej) analizy porównawczej. Wychodząc więc od kanonów metodyki poznania naukowego, aby zrozumieć istotę (sens, treść) „profilu” (zestawu charakterystycznych cech) ukraińskiego menedżera, konieczna jest analiza uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w Ukrainie w ogóle. Jej bardziej widoczne przejawy pojawiły się na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Podkreślić w tym miejscu należy, że niepoprawna jest rozpowszechniona teza o rzekomym pojawieniu się „nagle” przedsiębiorczości w Ukrainie

po 1990 roku w określonym czasie⁶². Okres ten natomiast, jeśli chodzi o nagły rozwój przedsiębiorczości, dotyczy np. Polski. Z historycznego, ekonomicznego i gnozeologicznego punktu widzenia nie ma raczej wątpliwości co do poziomu i istoty rozwoju przedsiębiorczości w Ukrainie w XIX i XX wieku (czyli znacznie wcześniej, niż nastąpiły przekształcenia ustrojowe). Początek XX wieku był dla Ukrainy czasem silnego rozkwitu, stąd kraj ten był jednym z wiodących nie tylko w Imperium Rosyjskim, ale w całej Europie. Potwierdza to wieloaspektowa działalność w Ukrainie potentatów-bankierów-filantropów dynastii Tereszczenków i Brodskich, braci Alczewskich itp. W Polsce przykładami takich finansistów są m.in. Poznański, Bartsinsky, Scheibler.

Ogólne teoretyczne przesłanki do badania problematyki menedżerskiej (w tym przedsiębiorczości menedżerskiej) są określone w metodyce badań nad teorią kapitału społecznego. Jej prekursorami byli m.in. L. Hanifan⁶³ i P. Bourdieu⁶⁴. W ostatnich latach nastąpiło znaczne rozwinięcie tej teorii w ukraińskich naukach ekonomicznych. Jednak problem „profilu menedżera” nie stał się jeszcze przedmiotem systemowych badań w Ukrainie. Pomimo to, istnieje nie tylko stosunkowo dobrze ugruntowana definicja, ale także klasyfikacja cech „profilu menedżera” oraz ocena porównawcza „profilu ukraińskiego menedżera” z „profilami menedżerów” z innych krajów, w tym z Polski.

Wśród bardziej istotnych badań nad wyodrębnieniem cech ukraińskich menedżerów można wymienić m.in.: prace O. A. Grishnovej, która zajęła się tym zagadnieniem jako elementem nowoczesnego zarządzania personelem przedsiębiorstwa i organizacji pracy⁶⁵; publikacje W. S. Zajcewa, który badał cechy ukraińskich menedżerów w związku z uzasadnieniem istoty kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego⁶⁶; prace O. O. Kamenskiej, która studiowała ten temat jako element rozwoju koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w sytuacji, gdy podmioty gospodarcze eksplorują innowacyjny model rozwoju⁶⁷.

62 Szczegóły w: B. Glinkowska, V. Chebotarov [Б. Глинковска, В. Чеботарев], *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.

63 L. J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science” 1916, no. 67, <http://www.jstor.org/stable/pdf/1013498.pdf> [dostęp: 3.04.2022].

64 P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] J. G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.

65 O. A. Гришнова, *Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку*, „Соціально-трудова відносина: теорія та практика” 2014, № 1, s. 34–40.

66 В. С. Зайцев, *Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій фахівця промислового підприємства*, „Економічний вісник Донбасу” 2017, № 2 (48), s. 207–213.

67 О. О. Каменська, *Проблеми формування людського капіталу промислового підприємства*, „Збірник наукових праць ДонНАБА” 2016, № 4 (5), s. 31–39.

Należy zauważyć, że jedną z nielicznych prób uwypuklenia naukowych i metodologicznych aspektów analizy międzykulturowej w sferze przedsiębiorczości ukraińskiej podjął zespół autorów z Polski i Ukrainy⁶⁸. W anglojęzycznych naukach ekonomicznych (w krajach Europy Centralnej i Wschodniej) problem cech „profilu menedżera” jest bardziej rozwinięty. J. P. Campbell na przełomie lat 80. i 90. XX wieku położył podwaliny pod koncepcję „kompetencji specjalisty”⁶⁹. Na tej podstawie D. Bartram, I. T. Robertson i M. Callinan uzasadnili później potrzebę dodatkowego uwzględnienia potencjalnych możliwości pracownika, warunków jego funkcjonowania i odpowiadających im wyników pracy⁷⁰. Aspekty współczesnych problemów zarządzania na poziomie organizacyjnym i ich praktyczne aplikacje w przedsiębiorstwach w wymiarze międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości menedżerów, analizowali też B. Glinkowska-Krauze i B. Kaczmarek⁷¹. Jednocześnie B. Kaczmarek uzasadnił swoje podejście do przełamywania barier międzykulturowych w działaniach zarządczych współczesnego przedsiębiorcy⁷².

Jednak problematyka „profilu współczesnego menedżera” (a zwłaszcza jej międzykulturowy wymiar) nie spotyka się z bezwarunkowym przyjęciem w kręgach naukowych i rozwiązaniach praktycznych.

W latach 50. i 60. XIX wieku na bazie Wydziału Ekonomii Politycznej i Statystyki Cesarskiego Uniwersytetu im. św. Włodzimierza w Kijowie powstała szkoła ekonomii politycznej. Jej członkami byli światowej sławy naukowcy, organizatorzy życia naukowego i przywódcy rządowi najwyższej rangi, m.in. S. N. Bułhakow, N. Kh. Bunge, I. V. Vernadsky, S. A. Podolinsky, P. B. Struve, M. I. Tugan-Baranovsky i V. V. Tsekhanovsky. Był to na przełomie XIX i XX wieku jeden z najbardziej autorytatywnych na świecie ośrodków naukowych. Z tego względu zasadne jest mówienie o odrodzeniu się przedsiębiorczości w Ukrainie (podobnie jak w innych krajach postsocjalistycznych, z przejściem do reform rynkowych w latach 80. i 90. XX wieku). Należy jednak podkreślić charakterystyczne cechy przedsiębiorczości w każdym z krajów postsocjalistycznych, uwzględniając zróżnicowanie tego zjawiska.

68 Б. Глінковська, Є. Чеботарьов, В. Чеботарьов, *Крос-культурні підприємницькі комунікації: навчально-методичний посібник для магістрантів*, Держ. Закл. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Старобільськ 2018.

69 J. P. Campbell, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, [w:] J. P. Campbell, M. D. Dunnette, L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, Palo Alto 1990, s. 687–732.

70 D. Bartram, *Competency and individual performance*, [w:] D. Bartram, I. T. Robertson, M. Callinan (eds.), *Modeling the World of Work. Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester 2002, s. 596–618.

71 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw...*

72 B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw...*, s. 87–95.

Przeprowadzone badania teoretyczno-metodologiczne i naukowo-praktyczne pozwalają stwierdzić, że najważniejsze cechy odrodzenia się przedsiębiorczości w Ukrainie pod koniec lat 80. i na początku lat 90. ubiegłego wieku są następujące⁷³:

1. Przejście do gospodarki rynkowej (przez rząd późnego ZSRR i nowo powstałe niezależne administracje deklaratywne) bez wdrożenia odpowiednich państwowych programów transformacji rynku.
2. Negatywne nastawienie do przedsiębiorczości ówczesnego kierownictwa Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego; administracyjny (nakazowo-rozdzielczy) i menedżerski aparat gospodarczy oraz organy ścigania (członkowie tych grup społecznych często związani byli z nieprzejrzystymi mechanizmami prywatyzacyjnymi zgromadzonych środków materialnych i finansowych byłego państwa oraz majątku spółdzielni kołchozowych).
3. Negatywne nastawienie do przedsiębiorczości zdecydowanej większości społeczeństwa (było to nieporównywalnie mniej charakterystyczne dla zachodnich i południowo-zachodnich regionów Ukrainy, które zostały zajęte i anektowane przez ZSRR w późnych latach 30. i 40. XX wieku, gdzie szacunek dla samej idei przedsiębiorczości nie został utracony). Jednocześnie, co może wydawać się paradoksalne, zarówno reforma gospodarcza A. Kosygina, jak i funkcjonowanie „szarej strefy” (bardzo powszechnej w gospodarkach socjalistycznych, zwłaszcza w latach 70. i 80. XX wieku) stało się pierwotnym czynnikiem stymulującym odrodzenie się idei przedsiębiorczości – niestety, były to często przykłady nielegalnej przedsiębiorczości.
4. Niejasny charakter formowania się pierwszych struktur biznesowych wykorzystujących schematy korupcyjne i mechanizmy pozaekonomiczne (przeważającą większość ukraińskiej gospodarki budowały takie struktury).
5. Brak realnych programów wsparcia przedsiębiorczości (przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw) oraz wypieranie małych firm przez duże monopolistyczne i oligarchiczne struktury biznesowe.

Niekorzystne cechy otoczenia instytucjonalnego dla odrodzenia się przedsiębiorczości w Ukrainie (trudno je nazwać pozytywnymi) pozwalają wysnuć jednoznaczny wniosek, że w przeciwieństwie do sytuacji w Polsce, przedsiębiorczość w Ukrainie w latach 80. i 90. XX wieku odrodziła się pomimo utrzymującej się dominacji dogmatów komunistycznych oraz po uzyskaniu niepodległości państwowej. Nieuformowane w kolejnych latach społeczeństwo cywilnoprawne oraz brak jednoczącej idei narodowej (zjawiska te były absolutnie charakterystyczne jeszcze kilka-kilkanaście lat temu) stały się dodatkowymi czynnikami obciążającymi, hamującymi rozwój pełnoprawnej, cywilizowanej przedsiębiorczości przez następne trzy dekady. Wszystko to z góry przesądziło o charakterze narodowej kultury biznesowej i kultury korporacyjnej Ukrainy, która nie została jeszcze ukształtowana

⁷³ В. Чеботарьов, *Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості*, Держ. Закл. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Луганськ 2011.

w nowoczesnych warunkach (w tym przypadku obiektywnie należy stwierdzić, że takie zjawiska, mające charakter instytucjonalny, naprawdę wymagają długiego czasu ich „dojrzewania” i konsolidacji).

Warto w tym miejscu odnieść się do wydarzeń rozgrywających się w Ukrainie od 24 lutego 2022 roku. Autorzy już we wstępie zaznaczyli, że podjęte przez nich badania trwały kilka lat i w kontekście wojny rosyjsko-ukraińskiej niektóre treści wymagają modyfikacji. Modyfikacje te dotyczą m.in. prognozowania rozwoju ukraińskiej przedsiębiorczości, która po wojnie może znacznie przyspieszyć, a tym samym rozpędu nabierze rozwój i internacjonalizacja przedsiębiorstw (autorzy formułują w tym miejscu taką hipotezę, którą w kolejnych badaniach – w kolejnych latach – będą weryfikować).

4.5. Analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i w Ukrainie

Sytuacja społeczno-gospodarcza państwa, a także ogólny poziom jego rozwoju i rola w systemie międzynarodowego podziału pracy w dużej mierze determinowane są treścią i charakterem działalności przedsiębiorczej tego kraju, poziomem kompetencji menedżerów-przedsiębiorców. W ścisłym naukowym znaczeniu kompetencje przedsiębiorców utożsamia się z pojęciem „profilu menedżera-przedsiębiorcy” lub „profilu przedsiębiorcy”. Połączenie pożądanых cech menedżerów – zarówno kierowników, jak i przedsiębiorców-właścicieli firm – w uogólnionym ujęciu zwyczajowo definiuje się jako „poziomu rozwoju zarządzania narodowego” (z naturalnym rozumieniem przedsiębiorczości jako zjawiska o wiele bardziej ogólnego i obszernego w stosunku do zarządzania jako sfery działalności przedsiębiorczej).

Zjawiska i procesy odzwierciedlone w kategorii „profil przedsiębiorcy” wywodzą się bezpośrednio ze zjawisk i procesów odzwierciedlonych w kategorii „kultura organizacyjna” („kultura korporacyjna”) kraju: treść, charakter i poziom kompetencji przedsiębiorcy determinowane są treścią i parametrami determinującymi model kultury organizacyjnej/korporacyjnej kraju. Sama treść pojęcia „kultura organizacyjna” („kultura korporacyjna”) determinuje treść pojęcia „narodowa kultura biznesu”. Logika przenikania się tych koncepcji wraz z jej graficzną prezentacją (rys. 7) i potwierdzeniem na przykładzie rozwoju porównawczych studiów ekonomicznych – teorii G. Hofstede i F. Trompenaarsa – została przedstawiona w podrozdziale 2.1.

Aspekty aplikacyjne „profilu przedsiębiorcy” wciąż czekają na systematyczne i kompleksowe badanie. Ogólną przesłanką teoretyczną do badania problematyki „profilu przedsiębiorcy” jest teoria kapitału społecznego. Jej twórcami są

L. Hanifan i P. Bourdieu. We współczesnej nauce nie ma ugruntowanej definicji pojęcia „profil przedsiębiorcy”. D. Campbell na przełomie lat 80. i 90. XX wieku położył podwaliny pod pojęcie „kompetencji specjalistycznych”⁷⁴. Nieco później D. Bertram, I. Robertson i M. Kellenen argumentowali potrzebę scharakteryzowania „profilu przedsiębiorcy/księgowego” i potencjalnych możliwości prowadzenia przez taką osobę działalności gospodarczej; dostrzegali potrzebę odzwierciedlenia warunków działalności menedżerów biznesowych, jak również odpowiadających im wyników pracy⁷⁵. W polskich i ukraińskich naukach o ekonomii, a także w anglojęzycznych studiach tego typu badania stanowią raczej wyjątek⁷⁶.

Jednocześnie, w niewielkim stopniu poddano refleksji szereg czysto praktycznych zagadnień związanych z aktywnością zawodową człowieka i oceną poziomu jego kompetencji w sferze przedsiębiorczości. W zakresie organizacji, regulacji działań i szkolenia kadr kierowniczych w międzynarodowych strukturach biznesowych niedostateczne zgłębienie tej problematyki jest dużym ograniczeniem, również ze względu na różnice międzykulturowe i mentalne. W efekcie pogłębia się problem braku jednolitego zestawu narzędzi do oceny kompetencji przedsiębiorców.

Doświadczenie obejmujące wieloletnią praktyczną działalność przedsiębiorczą i kształcenie specjalistów o profilu ekonomicznym, a także kompleksowe naukowe i praktyczne opracowania dotyczące problematyki komparatystyki ekonomicznej umożliwiają autorom niniejszej monografii zaproponowanie takiego rozumienia wspomnianej kategorii, która jest pod tym względem pionierska.

„Profil przedsiębiorcy” to system kompetencji zawodowych (ogólnych przedsiębiorczych), wysokospecjalistycznych, ogólnokulturowych, psychologicznych i fizycznych (cechy, właściwości, wymagania), zidentyfikowany w odpowiednich cechach i wynikających z nich ocenach, które przedsiębiorca na określonym poziomie hierarchii organizacji (przedsiębiorstwa) musi posiadać w celu należytego wykonywania obowiązków statutowych.

W kontekście uzasadnienia stosowania ujednoliconego zestawu narzędzi do oceny kompetencji przedsiębiorców należy wziąć pod uwagę wiele aspektów metodologicznych, wynikających z rozumienia treści pojęcia „profil przedsiębiorcy” (oraz praktyczne przeznaczenie takich narzędzi do rozwiązywania kolejnych zadań, polegających na opracowywaniu standardów zawodowych w zakresie

74 J. P. Campbell, *Modeling the performance prediction problem...*, s. 687–732.

75 D. Bartram, I. T. Robertson, M. Callinan (eds.), *Modeling the World of Work...*, s. 596–618.

76 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw...*, s. 290; J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań...*; O. Grishnova, O. Zaichko, *Modern technologies in labor economics: New opportunities and new challenges*, “Herald of the Economic Sciences of Ukraine” 2016, no. 2, s. 52–56 [po ukraińsku]; B. Glinkowska, Ie. Chebotarov, V. Chebotarov, *Analysis of the origin, modern characteristics and prospects of determining the profile of Ukrainian manager*, “Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics” 2018, vol. 3 (198), s. 43–48; B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 184; Ie. Chebotarov, *National business culture of Ukraine and the profile of a Ukrainian marketer*, “Economic Herald of the Donbas” 2021, no. 1 (63), s. 78–83.

szkolenia specjalistów, wsparcia metodycznego działań zarządzania zasobami ludzkimi itp.). Jednocześnie cechy „profilu przedsiębiorcy” powinny mieć zarówno oceny jakościowe (opisowe), jak i ilościowe (pomiarowe).

„Profil przedsiębiorcy”, zarówno jako zbiór istotnych zjawisk i parametrów do ich oceny, jak i samo pojęcie, odzwierciedla charakterystykę działalności przedsiębiorczej (i cechy osoby prowadzącej taką działalność).

1. „Profil przedsiębiorcy” określa jakość umiejętności przedsiębiorczych danej osoby, a jakość jako taka jest zjawiskiem względnym, tzn. że jakość przedsiębiorcy nie ma i nie może mieć wymiaru absolutnego.
2. Podstawowym pojęciem (charakterystyką) „profilu przedsiębiorcy” jest „kompetencja przedsiębiorcy”, czyli zbiór wiedzy, umiejętności i zdolności, postaw motywacyjnych i norm behawioralnych, które określają wymagania dotyczące jakości działalności zawodowej przedsiębiorcy; „profil przedsiębiorcy” obejmuje ich opis regulacyjny i konsolidację przez odpowiednie akty krajowe i/lub korporacyjne (przepisy, instrukcje, normy itp.).
3. „Profil przedsiębiorcy” zawiera system ustrukturyzowanych kompetencji (a nie jakiś przypadkowy i arbitralny ich zestaw), których treść jest determinowana przez cechy przedsiębiorcze danej osoby.
4. W „profilu przedsiębiorcy” odpowiednie kompetencje powinny być jasno określone i utrwalone normatywnie w odpowiednich aktach (przepisach) krajowych i/lub korporacyjnych, co ma na celu uprzedzenie ich arbitralnego rozumienia i stosowania.
5. W „profilu przedsiębiorcy” każdemu poziomowi hierarchicznemu organizacji (przedsiębiorstwa) powinny odpowiadać ściśle określone kompetencje przedsiębiorcy z ich „powiązaniem” z danym poziomem hierarchicznym przedsiębiorstwa.
6. Posiadanie odpowiednich kompetencji w „profilu przedsiębiorcy” powinno być wystarczająco stabilne pod względem parametrów efektywności w perspektywie strategicznej, a jednocześnie elastyczne (nie tylko odzwierciedlać, lecz także zapewniać predykcyjne zrozumienie całego zestawu parametrów koncepcji).
7. Zestaw parametrów określonych w definicji „profilu przedsiębiorcy” (kompetencji, cech, kryteriów, procedur, ocen, obowiązków) powinien obejmować wszystkie obszary i gałęzie działalności przedsiębiorczej zgodnie z poziomem rozwoju sił wytwórczych i stosunków społecznych poszczególnych krajów.

„Profil przedsiębiorcy” wykazuje cechy uniwersalności. Istnieje więc możliwość zastosowania analizy porównawczej. Cechy przedsiębiorcy spełniają zaś wymóg uniwersalności tylko wtedy, gdy:

- ujawniają się w złożonym systemie zawodowych (ogólnopodsiębiorczych), wyspospecjalistycznych, ogólnokulturowych, psychologicznych i fizycznych kompetencji przedsiębiorcy;
- są akceptowane przez środowisko naukowe i biznesowe, tj. badaczy i praktyków w tej dziedzinie;

- są zapisane w regulaminie i wykorzystywane w działalności odpowiednich instytucji (ośrodków analitycznych, organów normalizacyjnych itp.).

Dla uzasadnienia metody analizy porównawczej „profilu przedsiębiorców” z różnych krajów autorzy tego opracowania proponują następujących dziesięć cech: „dystans władzy”, „indywidualizm”, „męskość”, „unikanie niepewności”, „orientacja długoterminowa”, „pobłażliwość” (indulgencja, odpust), „skłonność do przedsiębiorczości”, „zaangażowanie w biznes”, „planowanie w przedsiębiorstwie”, „standaryzacja działalności gospodarczej”.

Podstawę „profilu przedsiębiorców” stanowi sześć pierwszych cech – w swej istocie, ale bynajmniej nie w czystej formie bezpośredniej – parametrów pomiarowych narodowych kultur biznesowych, stosowanych we współczesnych ekonomicznych studiach porównawczych (w najbardziej systemowej formie przez ośrodek analityczno-doradczy Hofstede Insights). Zapewnia to zgodność zaproponowanego przez autorów podejścia obejmującego analizę i ocenę „profilu przedsiębiorcy” ze współczesnymi, nie tylko *stricte* badawczymi osiągnięciami, jak również z praktycznymi działaniami doradczymi najbardziej autorytatywnych instytucji międzynarodowych.

Jednocześnie pojawia się jednak złożony problem poznawczy i metodologiczny dotyczący wyodrębnienia i zaproponowania charakterystyki praktycznej działalności gospodarczej: cech i właściwości człowieka – jego przedsiębiorczych zachowań (a nie tylko ekonomicznych i instytucjonalnych aspektów przedsiębiorczości w ogóle, kiedy ujawnia się charakterystyka narodowych kultur biznesowych niektórych krajów i ich klastrów). Oznacza to, że przy uzasadnianiu „profilu przedsiębiorcy” pojawia się pytanie o przejście z poziomu analizy makroekonomicznej do poziomu mikroekonomicznego; w jeszcze bardziej szczegółowej definicji – do analizy ekonomii behawioralnej przedsiębiorcy. Pozostałe cztery zaproponowane cechy („skłonność do przedsiębiorczości”, „zaangażowanie biznesowe”, „planowanie przedsiębiorstwa”, „standaryzacja działalności biznesowej”) mają na celu uzupełnienie oraz pogłębienie analizy i oceny rzeczywistej aktywności zawodowej, jak również potencjalnych możliwości przedsiębiorcy-właściciela i przedsiębiorcy-menedżera. Należy zauważyć, że treść tych czterech cech jest też aktywnie wykorzystywana do analizy i oceny działalności przedsiębiorcy. Potwierdzają to zwolennicy tych teorii (oprócz G. Hofstede i F. Trompenaarsa), a także przedstawiciele teorii i praktyki narodowych oraz korporacyjnych kultur biznesowych – R. Lewis⁷⁷, T. Deal i A. Kennedy⁷⁸.

Autorzy uznają za konieczne zwrócenie uwagi na jeszcze jeden aspekt problemu uzasadnienia „profilu przedsiębiorcy”: zaproponowane dziesięć cech służących do analizy i oceny odpowiednich kompetencji menedżera należy traktować jako podstawę (bazę) zbioru tych cech. Na potrzeby analizy „profilu przedsiębiorcy”

77 Zob.: R. Lewis, *Cross-Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Warnford 2008.

78 T. Deal, A. Kennedy, *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Re-engineering*, Perseus Books, Reading, MA 1999.

w określonych obszarach działalności (marketing, zarządzanie, ekonomia, finanse i inne, bardziej szczegółowe), z uwzględnieniem specyfiki niektórych branż (produkcja, usługi, technologie IT itp.), listę owych dziesięciu cech można rozszerzyć (co więcej, jest to nawet celowe).

Dla zapewnienia zgodności analizy i oceny kompetencji przedsiębiorcy oraz uniknięcia niejasności w ich rozumieniu i stosowaniu w sprawach organizacyjnych i regulacyjnych, treść proponowanych cech powinna zostać sprecyzowana w kontekście faktycznego zarządzania przedsiębiorstwami oraz praktycznej działalności gospodarczej samych przedsiębiorców.

Identyfikację treści proponowanych cech, przeznaczonych do analizy i oceny kompetencji jako definiującego komponentu „profilu przedsiębiorcy”, podano w tab. 12. Zdefiniowanie owych dziesięciu cech stanowi podstawę „profilu przedsiębiorcy” – ujednoliconej analizy i oceny kompetencji zawodowych (ogólnopodsiębiorczych), wysokospecjalistycznych, ogólnokulturowych, psychologicznych i fizycznych przedsiębiorcy.

Wskazanie cech odnoszących się do kompetencji przedsiębiorców oraz ujawnienie treści/istoty tych cech umożliwia (na tej teoretycznej podstawie) prowadzenie systematycznej analizy „profilu przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie. Z badań autorów tej monografii wynika, że zaproponowana przez nich metodyka ma zastosowanie do analizy porównawczej „profilu przedsiębiorców-menedżerów” dowolnych państw lub grup krajów o zbliżonych parametrach narodowych kultur biznesu i kultur korporacyjnych.

Podstawę teoretyczną do badań „profilu przedsiębiorców-menedżerów” uzupełniają przedstawione w rozdziale trzecim monografii kwestionariusze ankiet nr 1 i 2 (zob. załączniki 1 i 2).

Badania stosowane stanowią zatem informacyjno-analityczną podstawę do uzasadnienia „profilu przedsiębiorcy”. Jak wspomniano wcześniej, w kwestionariuszu ankiety nr 1 (Test-analiza – zob. załącznik 1) zawarto pytania o charakterze ogólnoeconomicznym i instytucjonalnym (w sumie było 18 pytań z sugestią, aby respondenci uzupełnili zaproponowaną charakterystykę przedsiębiorczości o własną). W kwestionariuszu ankiety nr 2 (Oprośnik – zob. załącznik 2) respondentom zadano pytania praktyczne (łącznie 21) dotyczące uzasadnienia, motywacji i wdrażania praktyk biznesowych (a także oceny przez samych przedsiębiorców stosunku do kompletności wdrożenia tych praktyk w ich krajach) z trzema możliwymi odpowiedziami na każde pytanie (według modelu: „najczęściej wskazywane cechy”, „średnio często wskazywane cechy”, „najrzadziej wskazywane cechy”, czyli kolejno wybierane odpowiedzi A, B lub C).

Biorąc pod uwagę treść i cel funkcjonalny „profilu przedsiębiorcy”, najcenniejszymi okazały się odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2. Dla zapewnienia przejrzystości porównawczej charakterystyki przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie otrzymane odpowiedzi na 21 pytań wspomnianego kwestionariusza przedstawiono w trzech grupach, w zależności od wariantu: A, B lub C. Jak już zaznaczono, wielkość próby badawczej dla kwestionariusza ankiety nr 2 w Polsce

wyniosła 282 respondentów, a w Ukrainie 387 respondentów. Szacunki – wskaźniki dla wszystkich odpowiedzi podano jako odsetek ankietowanych, którzy wskazali daną opcję dla każdego z 21 pytań. Graficzne przedstawienie takiego podejścia teoretycznego i metodycznego zawarto na rys. 10, 11, 12.

Tabela 12. Identyfikacja cech do analizy i oceny kompetencji „profilu przedsiębiorcy”

Charakterystyka kompetencji	Opis cech
Dystans władzy	Obecność, w przeważającej mierze, stosunkowo prostych lub złożonych hierarchicznych systemów zarządzania przedsiębiorstwem oraz miara oddalenia przedsiębiorczych menedżerów średniego i niższego szczebla od podejmowania rzeczywistych decyzji biznesowych (a także postrzeganie przez menedżerów tych szczebli zasadności takich praktyk). Duży dystans władzy z reguły determinuje „obowiązek” przejścia menedżerów przez wszystkie szczeble hierarchiczne w rozwoju ich kariery.
Indywidualizm	W zależności od sytuacji podejście indywidualistyczne lub kolektywistyczne. Dominująca obecność tego typu podejść z reguły determinuje stosowanie odpowiednich praktyk biznesowych – w swej treści autokratycznych lub demokratycznych.
Męskość	Koncentracja na osiąganiu wyników biznesowych i pomyślnym rozwoju kariery. Przewaga „męskości” determinuje jednoznaczność ocen i działań na rzecz osiągania rezultatów, a często – ignorowanie interesów partnerów biznesowych, co wiąże się z przejawami konfliktu w rozwiązywaniu sytuacji problemowych (jednocześnie przewaga „kobiecości” „prowokuje” działania korupcyjne).
Unikanie niepewności	Tolerancja przedsiębiorców na ryzyko – stopień komfortu pracy w warunkach niepewności i niestabilności. Wysoki poziom „unikania niepewności” pociąga za sobą nieadekwatność szacunków i działań w biznesie, w przeciwieństwie do zachowania przez przedsiębiorców samokontroli i adekwatności działań przy niskim poziomie „unikania niepewności”.
Orientacja długoterminowa	Wewnętrzna skłonność i predyspozycja przedsiębiorców do realizacji „interesu biznesowego” w określonym czasie (krótko-, średnio- lub długoterminowo), co determinuje występowanie szczególnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorców na obszarach o odpowiednich wartościach obrotu kapitałowego (a w efekcie realizacji projektów biznesowych w różnych sektorach gospodarki).
Pobłażliwość (indulgencja, odpust)	Kalkulacja w działalności przedsiębiorczej, której zasadniczą cechą jest realizacja interesów gospodarczych, standardy i normy społeczne; obecność postaw wewnętrznych w celu znalezienia „równowagi” interesów osobistych (prywatnych) z interesami publicznymi (w sferze gospodarczej, instytucjonalnej i środowiskowej); udział w podejmowaniu decyzji i wspieraniu projektów publicznych.

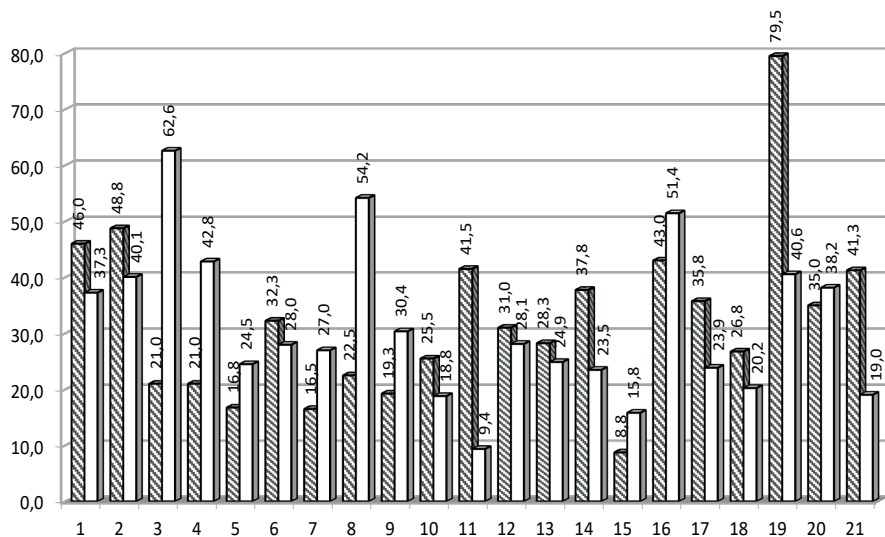
Charakterystyka kompetencji	Opis cech
Skłonność do przedsiębiorczości	Wewnętrzne predyspozycje i motywacje obywateli danego kraju do przedsiębiorczości (a także zrozumienie prestiżu takiego postępowania w określonych dziedzinach i branżach); wsparcie i stymulowanie przez państwo osób prowadzących działalność gospodarczą; świadomość społeczna znaczenia przedsiębiorczości dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.
Zaangażowanie w biznesie	Kompletność, rzetelność i terminowość działań biznesowych; miara zaangażowania w wykonywanie obowiązków służbowych przez menedżera; stopień i terminowość wywiązywania się przedsiębiorstw z umów i zamówień (oraz stosunek przedsiębiorców do wypełniania obowiązków służbowych i przestrzegania warunków umów).
Planowanie wewnątrz przedsiębiorstwa	Podejście do planowania działalności przedsiębiorstwa: systemowe planowanie wszystkich aspektów i etapów działalności przedsiębiorstwa, planowanie wskaźników ogólnych, planowanie zintegrowanych obszarów działalności, a także podejście do ewentualnych korekt przyjętych planów; stosunek do stopnia przestrzegania przez menedżerów opisów stanowisk pracy oraz stopnia wywiązywania się przez przedsiębiorstwo z kontraktów.
Standaryzacja działalności gospodarczej	Miara stosowania i kultywowania przeważnie znormalizowanych (ujednoliconych) lub niestandardowych (nieszablonowych) podejść we wdrażaniu działań biznesowych (przy użyciu odpowiednich standardowych lub niestandardowych specyficznych metodologii, praktyk i zachęt).

Źródło: opracowanie własne.

Jak już było zaznaczone, analiza odpowiedzi przedsiębiorców z Polski i Ukrainy w kwestionariuszu ankiety nr 2 powstała na podstawie wstępnej analizy odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu ankiety nr 1 (w tym przypadku wielkość próby badawczej w Polsce wyniosła 371 respondentów, w Ukrainie – 314 respondentów). Oznacza to, że materiał zebrany przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety nr 1 posłużył jako punkt wyjścia do analizy i opracowania materiału zebranego w kwestionariuszu ankiety nr 2.

Zestawienie odpowiedzi przedsiębiorców na 21 pytań z kwestionariusza ankiety nr 2 oraz ich uogólnionych „wstępnych” odpowiedzi na 18 pytań z kwestionariusza ankiety nr 1 stanowiło zatem wspólną podstawę informacyjno-analityczną do analizy porównawczej „profilu przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie.

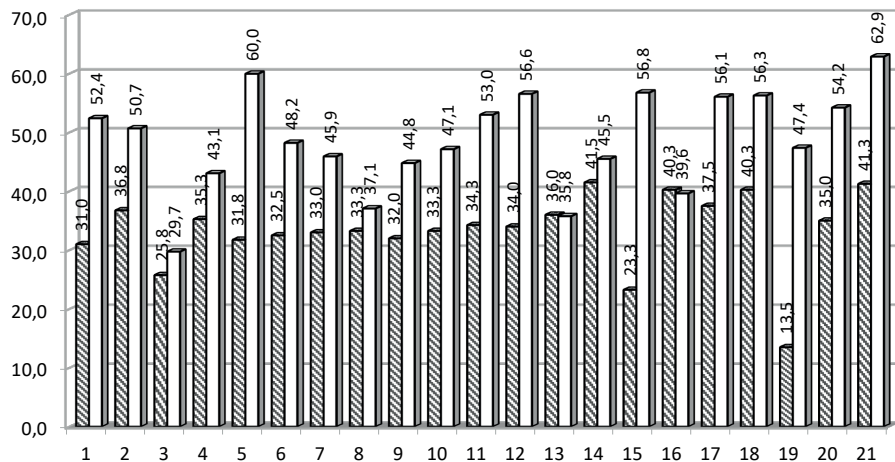
Treść wybranych dziesięciu charakterystyk kompetencji w odniesieniu do „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy, uzyskaną dzięki przetwarzaniu odpowiedzi na pytania kwestionariuszy ankiet nr 1 i nr 2, przedstawiono w tab. 13.



Rys. 10. Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem najczęściej wskazywanych cech przedsiębiorców (wariant A odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)

Objaśnienia: liczby stanowią odpowiedzi wyrażone procentowo;
Ukraina – słupki cieniowane; Polska – słupki białe.

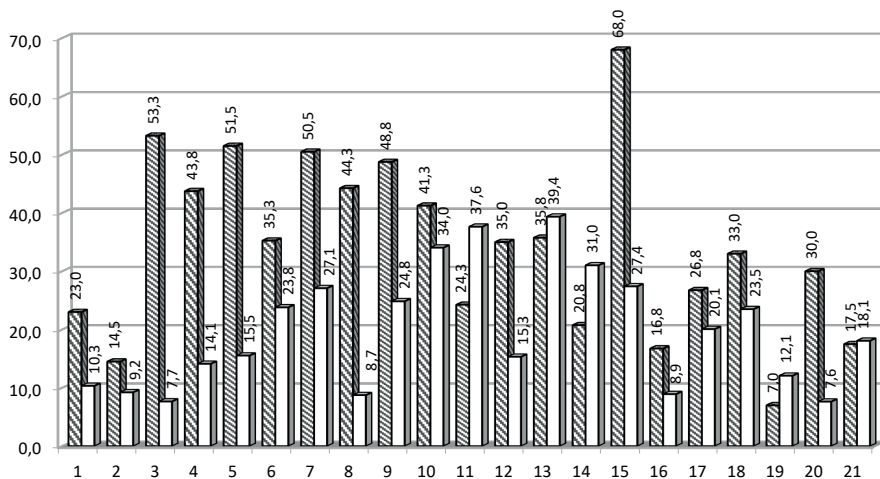
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 11. Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem cech przedsiębiorców wskazywanych przeciętnie często (wariant B odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)

Objaśnienia: jak do rys. 10.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 12. Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem najrzadziej wskazywanych cech przedsiębiorców (wariant C odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)

Objaśnienia: jak do rys. 10.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i w Ukrainie

Kategoria (charakterystyka kompetencji)	„Profil przedsiębiorcy” z Polski	„Profil przedsiębiorcy” z Ukrainy
Dystans władzy	Generalnie charakterystyczny jest średni dystans władzy, przy takim samym dystansie władzy menedżerów-przedsiębiorców średniego i niższego szczebla od podejmowania rzeczywistych decyzji (ponad 50% odpowiedzi). Z wyjątkiem handlu, pośrednictwa i finansów (43%) charakterystyczne są stosunkowo proste systemy zarządzania.	Wyraźnie dominuje wysoki dystans władzy (ponad 85% przedsiębiorców notuje jego wysoki i średni poziom). Złożona hierarchia zarządzania oraz „rozmyte” przypisanie funkcji na różnych szczeblach zarządzania – i dla różnych usług – są najbardziej charakterystyczne dla handlu, pośrednictwa i sektora finansowego (83%).
Indywidualizm	Najbardziej charakterystyczne są: średni (ponad 52% odpowiedzi) i wysoki (ponad 37%) poziom indywidualizmu. Najbardziej autokratyczne zarządzanie występuje w sferze handlu, pośrednictwa i finansów (46%).	Dominuje wysoki poziom indywidualizmu (46% odpowiedzi przy poziomie autokratyzmu w produkcji 81%). Przeciętny poziom indywidualizmu odnotowuje 31% respondentów w obszarze pośrednictwa i finansów.

Tab. 13 (cd.)

Kategoria (charakterystyka kompetencji)	„Profil przedsiębiorcy” z Polski	„Profil przedsiębiorcy” z Ukrainy
Męskość	Dominuje bardzo przeciętny poziom koncentracji na wynikach końcowych (60%), z wysokim poziomem bezkompromisowości i raczej niską skłonnością do ustępstw (15,5%).	Łącznie wysoki poziom „męskości” w biznesie i celowości w rozwoju kariery oraz dość wysokie predyspozycje do uwzględniania interesów partnerów i rozsądnych kompromisów (ponad 51%).
Unikanie niepewności	Najbardziej charakterystyczny jest średni poziom unikania niepewności (dla 53% badanych). Cecha ta, wraz z niską tolerancją ryzyka, charakteryzuje ponad 90% przedsiębiorców. Niski poziom unikania niepewności jest typowy tylko dla przedsiębiorców z branży IT (na poziomie 4%).	Wyraźnie dominuje niskie unikanie niepewności i dość wysoka tolerancja na ryzyko (ponad 41%), przy najwyższej tolerancji na nie przez przedsiębiorców z sektora produkcyjnego. Ponad 85% przedsiębiorców nie odczuwa żadnego szczególnego dyskomfortu w obliczu niepewności.
Orientacja długoterminowa	Około połowa (48,2%) przedsiębiorców skłania się ku średnioterminowym projektom biznesowym. Dla przedsiębiorców w Polsce i w Ukrainie ujawniła się zbieżność predyspozycji do prowadzenia działalności w okresie krótkoterminowym w sektorze produkcyjnym (odpowiednio 16% i 17%) i średnioterminowym w sektorze usługowym (33% i 34%).	W przybliżeniu charakterystyczny jest równomierny rozkład skłonności i motywacji przedsiębiorców w trzech okresach czasowych (z przewagą ich predyspozycji – w granicach średniego błędu statystycznego – dla działalności krótkoterminowej w zakresie technologii informatycznych – 35,3%). Ogólnie ujawniła się wystarczająca zbieżność tych cech przedsiębiorców w obu krajach.
Pobłażliwość (indulgentja, odpust)	Ponad połowa przedsiębiorców (56,6%) uwzględnia – w przybliżeniu w równym stopniu – czynniki społeczne, moralne, etyczne i środowiskowe przy realizacji interesów handlowych. Istnieje jednak pewien nadmiar szacunków związanych z ignorowaniem w biznesie względów religijnych (takiej odpowiedzi udzieliło 39,4% badanych).	Niewielkie zróżnicowanie występuje w ocenach uwzględniania czynników społecznych, moralnych, etycznych i środowiskowych, z pewną przewagą ich ignorowania (do 35%). Oceny praktycznie pokrywają się z uwzględnianiem wartości religijnych z osiąganiem zysku handlowego oraz ignorowaniem względów religijnych w biznesie (36% i 35,8%).

Kategoria (charakterystyka kompetencji)	„Profil przedsiębiorcy” z Polski	„Profil przedsiębiorcy” z Ukrainy
Skłonność do przedsiębiorczości	Dominują poglądy o braku fundamentalnych różnic w prestiżu prowadzenia biznesu w niektórych obszarach (ponad 54%). W jeszcze większym stopniu dominują wyobrażenia o różnicach etnicznych w prowadzeniu biznesu, przy braku fundamentalnego znaczenia tego czynnika (ponad 62%). Przeważają stereotypy i tabu o charakterze przedsiębiorczym wobec przedstawicieli innych kultur (ponad 51%).	Trendy są podobne jak w Polsce (z wyjątkiem nieco wyższej skłonności do przedsiębiorczości; biznes w sektorze usług generalnie odnotowuje występowanie takiej skłonności na poziomie 51%). W mniej więcej takim samym stopniu odnotowano rozrzut ocen przedsiębiorców dotyczących prestiżu prowadzenia działalności w niektórych obszarach. Ujawniono też pewną obecność stereotypów i tabu wobec przedstawicieli innych kultur.
Zaangażowanie w biznesie	Ujawnił się stosunkowo wysoki poziom zaangażowania w biznesie, wyższy poziom wykonywania obowiązków służbowych przez menedżerów (o 1/3 wyższy od udziału tych, dla których pełne wykonanie obowiązków jest normą) oraz ponad dwukrotnie wyższy odsetek przedsiębiorstw, które całkowicie wypełniają warunki umów (ich ciężar właściwy przekracza 54%).	Ogólne tendencje w tej charakterystyce, choć pokrywają się z podobnymi trendami w Polsce, przejawiają się niższym ogólnym poziomem. Dla ponad 81% menedżerów typowe jest przeciętne i niepełne wykonywanie obowiązków służbowych (w Polsce cecha ta ujawniła się na poziomie do 70%). Ponad 77% przedsiębiorstw charakteryzuje się średnim i niskim poziomem realizacji kontraktów.
Planowanie wewnątrz przedsiębiorstwa	Systematyczny charakter planowania działalności gospodarczej jest charakterystyczny dla 27% przedsiębiorców, co jest dużo wyższym wynikiem w porównaniu z firmami ukraińskimi (dla Ukrainy własność ta została stwierdzona na poziomie nieco poniżej 19%), ale znacznie częstsza jest praktyka korygowania planów już przyjętych przez przedsiębiorstwa.	Poziom takiego planowania jest gorszy niż w Polsce. Potwierdza to zwłaszcza niższy parametr w zakresie powszechności systematycznego planowania oraz znacznie częstsza praktyka radykalnej rewizji już przyjętych planów (na tę ostatnią wskazuje ponad 50% przedsiębiorców, a to znacznie wyższa wartość niż w Polsce).
Standaryzacja działalności gospodarczej	Zdecydowanie przeważa ujednolicone (wystandaryzowane) podejście do realizacji działalności gospodarczej (jego podobny charakter dominuje we wszystkich sferach gospodarki). Rozpowszechnienie niestandaryzowanych podejść i praktyk jest ustalone zaledwie na poziomie 7%.	Stwierdzono występowanie fundamentalnych różnic w otoczeniu biznesowym i w podejściu do działań przedsiębiorców o tych samych parametrach w Polsce. Dodatkowo, ponad 53% respondentów jako cechę wyróżniającą firmę wskazuje na brak standaryzacji w działalności biznesowej.

Źródło: opracowanie własne.

Po rozważeniu zestawu zagadnień ujętych w analizie porównawczej „profilu przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie można wyciągnąć kilka zasadniczych, logicznie powiązanych wniosków:

1. W kontekście badań teoretyczno-metodycznych zawartych w dwóch początkowych rozdziałach monografii wysunięty wstępny wniosek o braku słuszności rozpowszechnionej uproszczonej idei podobieństwa narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy uzyskał jeszcze większe potwierdzenie. W rzeczywistości kultury biznesowe omawianych krajów dość istotnie się różnią. Jednocześnie należy przywołać następujący dialektycznie uwarunkowany wniosek: narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy są w dostatecznym stopniu wzajemnie komplementarne i sprzężone.
2. „Profile przedsiębiorców” (i kierowników/menedżerów pracowników produkcyjnych) wykazują także wiele różnic, których pominięcie może prowadzić (i faktycznie prowadzi) do komplikacji w funkcjonowaniu wspólnych polsko-ukraińskich struktur biznesowych, z towarzyszącymi temu stratami ekonomicznymi (a w konsekwencji wizerunkowymi, moralnymi, etycznymi itp.).
3. Spośród dziesięciu zaproponowanych cech kompetencji „profilu przedsiębiorcy” tylko trzy („indywidualizm”, „orientacja długoterminowa” i „skłonność do przedsiębiorczości”) pokazały względne podobieństwo „profilu przedsiębiorców” w porównywanych krajach – dokładnie według tych cech.
4. Największe różnice pomiędzy przedsiębiorcami w Polsce i w Ukrainie (i – odpowiednio – otoczeniem biznesowym tych krajów) występują w kategoriach „dystans władzy”, „zaangażowanie w biznesie”, „planowanie w przedsiębiorstwie” i „standaryzacja”.
5. Wraz z przechodzeniem na coraz wyższe poziomy hierarchii dużych przedsiębiorstw handlowych (takich jak firmy międzynarodowe, sojusze strategiczne itp.) znacznie maleje różnica między przedsiębiorcami z omawianych krajów w bezpośrednich praktykach biznesowych, przy jednoczesnym wzroście znaczenia roli ogólnych cech przedsiębiorczości: konceptualnego podejścia i strategicznego myślenia, postrzegania wizji i misji biznesowej we współczesnym społeczeństwie.
6. Najbardziej charakterystycznymi i pozytywnymi cechami polskich przedsiębiorców, w porównaniu z ukraińskimi przedsiębiorcami, są: średni dystans władzy i podejmowanie przez menedżerów rzeczywistych decyzji biznesowych, wyraźniejsza bezkompromisowość w sprawach biznesowych, nieco większa skłonność do przejrzystego planowania i realizacji kontraktów.
7. Kolejno, najbardziej charakterystycznymi cechami przedsiębiorców ukraińskich w porównaniu z przedsiębiorcami polskimi są: wyższy poziom indywidualizmu i autokracji w sprawach biznesowych, nieco większe skupienie się na wynikach z jednoczesną predyspozycją do kompromisu, dominacja niestabilnych podejść w działalności biznesowej (nawet pewna tendencja do „anarchizmu ekonomicznego” w odniesieniu do ryzyka, wyznaczania ambitnych celów itp.).

Dogłębna analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie, uwzględniająca wyniki zaprezentowanych badań narodowej kultury biznesowej i organizacyjnej/korporacyjnej tych państw, dostarcza wszelkich teoretycznych i praktycznych podstaw do wysnucia powyższych wniosków.

Jeśli zaangażowanie przedsiębiorców z Polski i Ukrainy w ramach pojedynczych organizacji biznesowych (przedsiębiorstw i/lub wspólnych dużych projektów biznesowych) spotka się z opartym na dowodach naukowych zainteresowaniem, to struktury takie, pod względem przewagi swoich potencjalnych kompetencji przedsiębiorczych i umiejętności, będą potrafiły „prześcignąć” analogiczne wzorce narodowych kultur biznesowych innych krajów świata i prowadzić skuteczną walkę konkurencyjną zarówno na rynkach zachodniego (anglosaskiego), jak i wschodniego (japońskiego) stylu zarządzania.

4.6. Wizerunek firm polskich i ukraińskich a ich internacjonalizacja

Kultura danej społeczności (społeczności jakiegoś kraju, kultura narodowa) determinuje sposób wykonywania pracy przez osoby zatrudnione. Przez pryzmat tej kultury postrzegani są także imigranci, przybywający do pracy do kraju goszczącego. Im bardziej podobne są kultury tych państw, tym większe zrozumienie i tolerancja dla sposobu wykonywania pracy przez zatrudnionych, dla ich przyzwyczajzeń, postaw, zwyczajów itp. Im bardziej znana i podobna kultura narodowa kraju współpracującego w obszarze wymiany pracowniczej, tym większa akceptacja pracowników. Można przypuszczać też, że bliskość terytorialna jest czynnikiem pomagającym w pozytywnym odbiorze pracowników z sąsiedniego kraju, jednak ten czynnik nie jest oczywisty, ponieważ wpływ mają również np. uwarunkowania historyczne oraz wynikające z nich sympatie i antypatie narodowe. Historia wydaje się determinować i wyjaśniać nie tylko rozwój gospodarczy danej społeczności, ale też jej stosunki z poszczególnymi krajami. Stąd nie zawsze najbliższy „sąsiad” jest „mile widziany”.

Analizując liczne opracowania mające na celu próbę wyjaśnienia czynników warunkujących rozwój gospodarczy, można zauważyć odniesienie do roli paradygmatu kultury, rozpatrywanego w aspekcie ogólnych cech narodowych (np. podejście do wykonywania pracy, przedsiębiorczość, entuzjazm) oraz czynników makroekonomicznych (np. podejście do oszczędzania, inwestowania itp.)⁷⁹.

⁷⁹ Np. M. Porter, *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*, [w:] L. E. Harrison, S. P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 59.

Duże znaczenie ma także nastawienie do kwestii pokoju, stabilizacji – jako pewien styl (czy sposób życia), wynikający z wielu uwarunkowań, np. wychowania, religii, wzorców zachowania, zaawansowania demokracji w danym kraju, tolerancji, usposobienia, a także historii.

Na rozwój gospodarczy państwa i na jego kulturę narodową silnie oddziałują czynniki sytuacyjne, takie jak spokój/niepokój społeczny, spokój/niepokój polityczny, siła waluty, poziom bezrobocia, poziom inflacji, moda, pandemiczne, wojny, kryzysy. To właśnie one wprost warunkują pewne zachowania indywidualne i – w konsekwencji – społeczne (zbiorowe), takie jak np. oszczędzanie/inwestowanie, życie na poziomie minimum/skłonność do rozrzutności, pozostawianie w kraju/wycieczki zagraniczne i opuszczanie kraju w celach zarobkowych itp.

Wizerunek danego państwa kreuje się często pod wpływem czynników sytuacyjnych, ekonomicznych, politycznych i historycznych. Od wizerunku kraju zależy jego atrakcyjność w opinii nie tylko mieszkańców, lecz także obywateli innych państw. To z kolei stanowi determinantę internacjonalizacji działalności gospodarczej, zaś to skutkuje powstawaniem zjawiska międzykulturowości. Ponadto, chętniej migrujemy do krajów, gdzie kultury są podobne, a mieszkańcy kraju goszczącego przyjaźnie nastawieni.

W globalnym świecie, przy globalnym przenikaniu informacji i wiedzy na temat atrakcyjności danego państwa (ryнку), musi w konsekwencji następować globalne przenikanie kultur. Jest to proces ciągły i nieunikniony. Ważne, aby migracje były chciane, legalne, akceptowane, przynoszące korzyści dla obu krajów: tego, do którego imigrant przybywa i tego, z którego imigrant pochodzi. Jednak internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) to nie tylko migracje w poszukiwaniu pracy, lecz także eksport, import, sojusze strategiczne, fuzje, kooperacje produkcyjno-usługowe i inne rodzaje współpracy oraz współdziałania przedsiębiorstw – mniej lub bardziej skoordynowane i ciągłe.

Pozytywny wizerunek kraju, w połączeniu z atrakcyjnym usytuowaniem geograficznym (morza, góry, jeziora, lasy), powoduje zwiększenie intensywności turystyki, która wpływa na kreowanie PKB i rozwój regionów postrzeganych jako atrakcyjne turystycznie. Ważnym czynnikiem kreowania wizerunku państwa są też dobra naturalne, skłaniające do współpracy międzynarodowej w zakresie eksportu, importu czy integracji produkcyjnej, a więc do internacjonalizacji działalności gospodarczej, wynikającej z wiary w możliwości pomnażania własnego majątku lub majątku przedsiębiorstwa.

Czynnikami stymulującymi rozwój gospodarczy kraju, a przy okazji poprawiającymi jego wizerunek, są też rozpowszechnione w nim poglądy na temat konkurencji i konkurowania, przepisy prawa w zakresie możliwości uruchamiania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, poglądy na życie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także zaawansowanie technologii.

Wszystkie wymienione wyżej czynniki wpływają na postrzeganie danego państwa jako atrakcyjnego lub nieatrakcyjnego dla innych krajów – z różnych punktów widzenia. Nie ulega też wątpliwości, że przedsiębiorcy będą inwestować

głównie w tych krajach, w których równomiernie rozwija się popyt na oferowane przez ich firmy produkty. Rozkwit gospodarek i ich stabilność ekonomiczna, polityczna i prawna są ważnymi czynnikami warunkującymi kierunki ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. Według W. Popczyka „tradycyjnymi rynkami dla polskich przedsiębiorstw były Rosja, Ukraina, Litwa, Czechy, Słowacja czy Niemcy, a w przyszłości takim rynkiem będzie obszar UE”⁸⁰. Natomiast firmy typu *born global* są innowacyjne i oferują produkty o dużej wartości dodanej, zatem będą rozwijać swą działalność w tych krajach, które zapewnią im dużą dynamikę wzrostu. Jeszcze kilka lat temu uważało się, że ważnym strategicznym kierunkiem internacjonalizacji sieci handlowych będzie Europa Środkowa i Wschodnia (np. Rosja, Ukraina). Jednak w obliczu ostatnich wydarzeń politycznych i działań zbrojnych wizja tego kierunku ekspansji póki co uległa oddaleniu. Świat od zakończenia drugiej wojny światowej nie był w tak trudnej sytuacji zagrożenia pokoju, możliwych sankcji polityczno-ekonomicznych i postrzegania poszczególnych państw przez pryzmat ich wkładu w ochronę ładu społecznego, pokoju, środowiska, życia ludzkiego. Najbliższa przyszłość może zatem być nieprzewidywalna dla kierunków rozwoju gospodarczego i internacjonalizacji działalności gospodarczej.

Możliwość internacjonalizacji działalności wyznacza kierunek rozwoju firmy. Polska i Ukraina są dość atrakcyjnymi krajami dla konkurencji produkcyjnej i handlowej. W tradycyjnym podejściu do procesu internacjonalizacji najlepszym kierunkiem ekspansji zagranicznej są państwa kulturowo i geograficznie sobie najbliższe, czyli najbardziej podobne i najbliżej siebie położone. Zapewnia to przedsiębiorstwom możliwość stopniowego uczenia się i stosunkowo niewielkie ryzyko. Jednak znów należy podkreślić, że bliskość geograficzna nie zawsze łączy się z sympatią do danego państwa. Jednak we współdziałaniu przedsiębiorstw i krajów niedyplomatyczne i nieekonomiczne jest podejmowanie decyzji pod wpływem „rozpamiętywania historii”.

W przyszłości uwaga będzie się zatem koncentrować przede wszystkim na rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Sektor ten tworzy w Polsce aktualnie ponad dwa miliony przedsiębiorstw o różnym profilu działalności i wielu formach organizacyjno-prawnych, a liczba ta ma trend wzrastający (np. w 2008 roku było 1 mln 860 tys. przedsiębiorstw tego typu)⁸¹. Sektor ten – a zwłaszcza sektor mikrofirm – tworzy największą wartość PKB z ogółu przedsiębiorstw. W Ukrainie te wartości są niższe, lecz także wykazują trend wzrostowy⁸². Niższe wartości udziału sektora MSP w Ukrainie nie wynikają z braku przedsiębiorczości, ale z obecności

80 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 62.

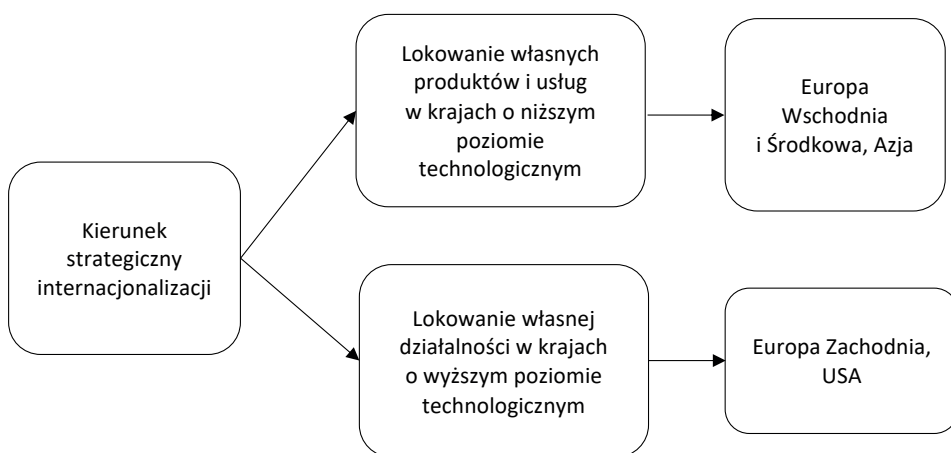
81 Raport PARP: *Małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB*, <https://alebanc.pl/raport-parp-male-i-srednie-przedsiębiorstwa-generuja-blisko-co-druga-zlotowke-pkb/?id=334038&catid=22872> [dostęp: 18.02.2022].

82 <https://www.ukrinform.pl/rubric-economy/3396086-produkcja-przemyslowa-na-ukrainie-wzroslo-o-11-panstwowa-suzba-statystyczna.html> [dostęp: 20.02.2022].

wielu dużych państwowych firm, monopolizujących gospodarkę i o zdecydowanie większych przywilejach.

Ważny aspekt w procesie internacjonalizacji działalności stanowi też ilościowy i jakościowy udział dróg krajowych i międzynarodowych. Pod tym względem wizerunek Polski jest lepszy niż Ukrainy, chociaż sytuacja ta na Ukrainie ulega szybkiej poprawie. Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na wizerunek danego kraju jest jego zaawansowanie technologiczne i innowacyjność.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, można wyciągnąć wnioski na temat dwóch podstawowych strategii internacjonalizacji działalności w przyszłości, które mogą determinować preferowane kierunki geograficzne internacjonalizacji (rys. 13).



Rys. 13. Główne strategie i kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstw w przyszłości

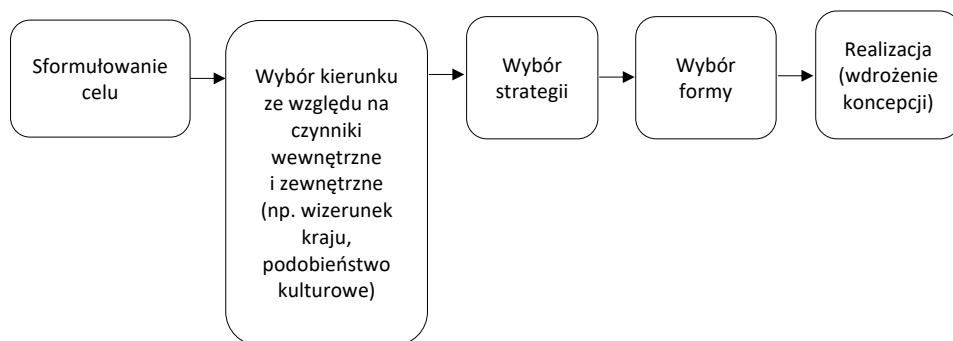
Źródło: B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 47.

Uzupełniając tę myśl, należy wyjaśnić, że przedsiębiorcy mogą oba kierunki strategiczne wybierać równocześnie. Przedsiębiorca może szukać możliwości sprzedaży swoich produktów i usług na rynkach słabo zaawansowanych technologicznie, wprowadzając tam swoje innowacje i technologie oraz może też starać się wejść na rynki o wysokim poziomie *know-how*, aby nie tylko móc szybciej się rozwijać, ale też być ze swoimi produktami i usługami konkurencyjnym cenowo. W związku z tym wyłaniają się następujące kierunki geograficzne dla procesu internacjonalizacji:

- lokowanie własnej działalności w krajach o niższym poziomie technologii, np. niektóre kraje Europy Wschodniej i Środkowej oraz Środkowo-Wschodniej Azji;
- „doganianie” innych krajów o wyższym poziomie techniczno-technologicznym, np. niektóre kraje Europy Zachodniej i Ameryki Północnej.

Rozwój internacjonalizacji będzie nakierowany na państwa stabilne politycznie i ekonomicznie, o pozytywnym wizerunku, dbające o środowisko i interesariuszy. W przypadku nagłych i niespodziewanych utrudnień (politycznych, wojennych, wrogich w stosunku do przedsiębiorstw zagranicznych lub imigrantów) kierunki internacjonalizacji mogą gwałtownie i nieoczekiwanie się zmienić. Kierunki te w przyszłości będą zatem uzależnione od polityki krajów i od ich sytuacji gospodarczej. Zacierają się natomiast przywołane wcześniej różnice wynikające z warunkowań historycznych, co w przyszłości będzie tworzyć dość jednolite warunki dla procesu internacjonalizacji.

Konkludując powyższe rozważania, można stwierdzić, że bez względu na kraj i jego specyfikę oraz stan gospodarki, dominującą branżę i wiek przedsiębiorstwa oraz rodzaj posiadanej przez firmę przewagi można zauważyć pewną metodykę działań, którą stosują przedsiębiorcy w procesie internacjonalizacji firmy (rys. 14).



Rys. 14. Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście ogólne

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowanie celu umiędzynarodowienia jest pierwszym etapem tego procesu i oznacza określenie przez przedsiębiorstwo wytycznych dotyczących jego przyszłości. Po sformułowaniu celu następuje etap wyboru kierunku geograficznego, w którym firma ma podążać, czyli albo kooperować z innymi firmami z danego kraju, albo tworzyć tam bezpośrednie inwestycje. Kolejno, należy wybrać sposób wejścia na rynek, czyli strategię i formę internacjonalizacji. Po tych etapach następuje faza realizacji, czyli albo zaczyna się kooperacja z zagranicznym przedsiębiorcą, albo wejście na rynek zagraniczny z produktem, usługą, filią, oddziałem itd.

Opracowanie formy i strategii internacjonalizacji wymaga wielu analiz, tworzenia planów, scenariuszy. Konieczna staje się racjonalność metodyczna i rzeczowa w procesie podejmowania decyzji (decydowania o strategicznych wyborach) oraz ocena podjętych wyborów i ich kontroli, a także ocena wyników i ich korygowanie.

Wykonane przez autorów badania w latach 2016–2019 wykazały, że branża i sektor mają duże znaczenie w przyjętej przez przedsiębiorstwa polskie i ukraińskie

formie internacjonalizacji. Można sformułować hipotezę, że branża i sektor determinują formę umiędzynarodowienia. W Polsce eksport i import stosują częściej sektory handlowe i produkcyjne o branżach: tekstylna, artykuły rolne, spożywcze itp. Sektor usług stosuje natomiast bardziej zróżnicowane formy: od kooperacji po alianse strategiczne (te ostatnie najczęściej spotykane są w branży budowlanej, informatycznej, metalowej). Przedsiębiorstwa, które produkują produkty/usługi typowe, powszechne, najczęściej wybierają obrót towarowy jako formę internacjonalizacji.

W Ukrainie z kolei badania nie pokazały typowej czy też modelowej formy umiędzynarodowienia firm, ale można zauważyć kilka prawidłowości. Formy te są również mniej zróżnicowane niż w przypadku mikro i małych firm w Polsce. Przyczynił się do tego przede wszystkim odmienny stan zaawansowania gospodarki rynkowej w obu krajach i różna sytuacja polityczna. Niewielkie i legalnie działające w Ukrainie firmy są w podwójnie trudnej dla siebie sytuacji: z jednej strony rząd preferuje wielkie przedsiębiorstwa, z drugiej – wysoki odsetek małych firm działa „na czarno”. Może to w przyszłości przyczynić się do internacjonalizacji działalności ambitnych młodych ukraińskich przedsiębiorców, którzy studiowali poza własnym krajem i znają warunki kulturowe oraz prawne tych państw⁸³. Formy takie jak eksport czy import nie mają raczej związku z wiekiem firmy, ale już młode, innowacyjne firmy stosują często w procesie umiędzynarodowienia kooperację produkcyjną i świadczenie usług. Sektory handlowe i produkcyjne (w branżach: tekstylnej, odzieżowej, artykułów rolnych, spożywczej) częściej stosują eksport i import.

W przypadku średnich i dużych ukraińskich przedsiębiorstw branża i sektor mają znaczenie dla zastosowanej formy internacjonalizacji. Na wybór formy wpływają też takie czynniki, jak rodzaj posiadanych zasobów. Tempo umiędzynarodowienia działalności zależy jednak przede wszystkim od umiejętności menedżerów i od przyjętego przez nich celu. Internacjonalizują się głównie krajowi liderzy, firmy innowacyjne i posiadające najnowsze technologie. Organizacje średnie i duże mogą stosować kilka form internacjonalizacji równolegle, co jest rzadkością w przypadku firm mikro i małych. Wyraźny wpływ na formę umiędzynarodowienia mają też: okazje i trendy rynkowe, przedsiębiorczość właścicieli/kierownictwa, ogólna sytuacja społeczno-gospodarcza państwa macierzystego i danego kraju goszczącego. Opracowanie strategii międzynarodowej wymaga dokonania oceny kondycji organizacji i jej otoczenia – zarówno krajowego, jak i zagranicznego. Jest to czasochłonny i kosztochłonny proces, ale konieczny dla prawidłowego funkcjonowania firmy. R. W. Griffin podzielił strategię internacjonalizacji na trzy kategorie: globalną efektywność, elastyczność rynkową i uczenie się w skali świata⁸⁴.

83 <http://poland.mfa.gov.ua/pl> [dostęp: 27.01.2021].

84 R. W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2005, s. 83.

Mikro i średnie, młode polskie firmy posiadające nowoczesne technologie i projektowy zakres działania od początku szukają możliwości prowadzenia działalności poza granicami własnego kraju. Przedsiębiorstwa o długiej tradycji w kraju macierzystym, w obliczu różnych zagrożeń krajowych i szans międzynarodowych zwykle dłużej zastanawiają się nad internacjonalizacją swojej działalności niż przedsiębiorstwa młode⁸⁵. Wiąże się to często ze zjawiskiem sukcesji, w wyniku której działalność przejmuje młody, energiczny i przedsiębiorczy członek rodziny, rozpoczynający szukanie szans na rynkach międzynarodowych. Wreszcie, są też podmioty gospodarcze, którym dany poziom kooperacji międzynarodowej wystarcza i na tym zamierzają poprzestać, chyba że pojawiają się sprzyjające okoliczności dalszej ekspansji zagranicznej – wówczas wejście na rynek zagraniczny może rozpocząć się od kooperacji, współdziałania, eksportu czy importu, albo od razu od bezpośredniej inwestycji zagranicznej.

Różne są motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw: od chęci zwiększenia zysku po ogólnie pojętą chęć rozwoju czy prestiż. Niektóre z nich mają uniwersalny charakter, bez względu na formę internacjonalizacji i wielkość firmy. Prestiż jest jednak motywem ważniejszym dla firm średnich i dużych, natomiast dla mikro i małych firm determinującym motywem są potencjalne zyski i koszty. Zestawienie wybranych motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw zawarto w tab. 14.

Tabela 14. Główne motywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (w procentach odpowiedzi)

Motywy	Mikro i małe organizacje (N = 105)	Średnie i duże organizacje (N = 15)
Powiększenie przychodów	87,6	100,0
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	77,1	69,0
Chęć rozwoju	39,0	100,0
Znajomości za granicą, ułatwiające kontakty	11,4	82,0
Prestiż	1,0	100,0

Źródło: B. Glinkowska-Krauze, *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 203.

Nieco inne motywy internacjonalizacji zostały wskazane w przypadku firm ukraińskich, przy czym istnieje zasadnicza różnica motywów umiędzynarodowienia dla mikro i małych oraz dla średnich i dużych przedsiębiorstw. Źródłem

⁸⁵ Wnioski z wywiadów przeprowadzonych w latach 2016–2018 wśród ukraińskich przedsiębiorców.

motywacji odnoszącej się do możliwości rozwoju tych pierwszych jest konieczność, wynikająca z braku takiej możliwości w Ukrainie, a tych drugich (średnich i dużych przedsiębiorstwach) – chęci. Chęć rozwoju przedsiębiorstwa to motyw o charakterze uniwersalnym, bez względu na wielkość firmy i formę internacjonalizacji. Wykorzystanie pełni możliwości produkcyjnych jest ważniejszym motywem dla firm dużych. Warto w tym miejscu podkreślić, że innymi motywami kierują się przedsiębiorstwa importujące, a innymi – przedsiębiorstwa eksportujące. Dla przedsiębiorstw-importerów motywem internacjonalizacji jest np. brak danego surowca w kraju macierzystym, a mikro i małe firmy poszukują możliwości funkcjonowania poza granicami własnego kraju z uwagi na niewielkie szanse rozwoju na rynku własnym. Średnie i duże firmy, mające ugruntowaną pozycję w kraju macierzystym, zaczynają szukać możliwości (głównie sprzedaży swoich produktów) poza granicami kraju macierzystego. Główne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw zawarto w tab. 15.

Zdefiniowane motywy internacjonalizacji mieszczą się w klasyfikacji zaproponowanej przez J. Rymarczyka, ponieważ mają charakter: rynkowy, kosztowy, zaopatrzeniowy i polityczny⁸⁶. Klasyfikację tę należy uzupełnić o propozycję J. Bednarz, która wyróżniła motywy strategiczne i polityczno-prawne⁸⁷. W ostatnich miesiącach te dwa mają znaczenie szczególne. Propozycje te jednak nie uwzględniają związku z ich rangą dla poszczególnych sektorów. Wykonane badania pokazały natomiast, że wielkość firm i branża, w której one działają oraz zakres działalności mają znaczenie dla wpływu danego czynnika na indywidualny jego odbiór (postrzeganie).

Uniwersalny charakter dla polskich przedsiębiorstw wykazują niektóre bariery internacjonalizacji, bez względu na jej formę. Spośród nich szczególnie takie, jak: brak wsparcia rządu, nieznanostwo rynków i związana z tym nieznanostwo przepisów i kultury danego kraju, strach przed skutkami prawnymi i finansowymi popełnionych błędów, nieznanostwo języka, brak kapitału. Te dwa ostatnie czynniki mają większe znaczenie dla mikro i małych firm niż dla przedsiębiorstw średnich i dużych. W tab. 16 zestawiono niektóre bariery o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

86 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 57–73.

87 J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 24.

Tabela 15. Główne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw
(respondenci mogli wybrać kilka opcji)

Motywy*	Liczba firm (N = 12)
Powiększenie przychodów firmy	12
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	4
Chęć szybkich zarobków	0
Chęć rozwoju	6
Malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym	0
Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym	0
Istnienie luk prawnych, tzw. okazji związanych z przepisami prawa w danym kraju, na które przedsiębiorstwo zamierza wejść. Sprzyjające przepisy prawa	8
Niższe koszty zakupu: surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niż w Polsce)	0
Brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym	0
Znajomość konkretnego rynku zagranicznego	5
Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty	9
Wsparcie państwa i przychylna polityka	0
Istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji	0
Prestiż	2
Inne	0

Objaśnienia: * Umieszczone w tabeli motywy mają charakter zbiorczy, tzn. nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, na bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp.

Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które – najczęściej importerzy (analogicznie jak przy badaniu polskich przedsiębiorstw).

Źródło: jak do tab. 14, s. 298.

Tabela 16. Bariery o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji przedsiębiorstw (w procentach odpowiedzi)

Bariera	Mikro i małe organizacje (N = 105)	Średnie i duże organizacje (N = 15)
Brak informacji o rynkach zagranicznych	95	20
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju, niesprzyjające przepisy	94	40
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	85	20
Brak wsparcia państwa	96	100
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	85	75
Brak kapitału	64	20
Bariera językowa	67	50
Brak znajomości	84	50
Brak solidnego kooperanta	75	50
Wysokie koszty reklamacji i gwarancji	54	50

Źródło: jak do tab. 14, s. 268.

Przedsiębiorstwa deklarują chęć skorzystania ze wsparcia, ale często o nim nie wiedzą. Nieliczne badane firmy, które z niego skorzystały, pozytywnie oceniają rezultaty wdrożeń możliwych dzięki niemu.

Dla ukraińskich przedsiębiorstw uniwersalny charakter wykazują następujące bariery: brak kapitału, brak wsparcia państwa, brak informacji o istniejącym wsparciu i brak solidnego kooperanta. Bariery te mają jednak istotny związek z wielkością firmy czy formą jej internacjonalizacji. W tab. 17 zestawiono niektóre bariery o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania nasunęły też spostrzeżenia w zakresie sposobów internacjonalizacji, czyli „dróg” wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Zarówno w Polsce, jak i Ukrainie istnieje różnica w sposobach internacjonalizacji firm z sektora mikro i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw, a także w związku z ich rodzajem działalności. Jednak niektóre kryteria determinują sposób umiędzynarodowienia (np. wielkość przedsiębiorstwa, jego geneza i rodzaj działalności), co pozwala na wyłonienie podobnych – według sposobów internacjonalizacji – grup przedsiębiorstw: średnie i duże firmy o transformowanej genezie, średnie i duże firmy o akcjonariacie rodzinnym, mikro i małe przedsiębiorstwa o wczesnorynkowej genezie oraz mikro i małe „młode” przedsiębiorstwa (czyli o późnorynkowej genezie). W tym względzie bardziej podobne do siebie są średnie i duże rodzinne firmy z mikro

i małymi przedsiębiorstwami o podobnej genezie, niż ze średnimi i dużymi o transformowanej genezie. Nie jest to jednak żadna istotna zależność ani wniosek, bowiem biorąc pod uwagę kryterium wielkości firm i ich genezę, a także kryterium związane z rodzajem wykonywanej przez nie działalności, można zauważyć, iż przedsiębiorstwa stosujące nowoczesne technologie wytwarzania, bazujące na unikalnych zasobach, wytwarzające innowacyjne produkty, bez względu na swą wielkość internacjonalizują się natychmiast albo zdecydowanie szybciej. Sposoby internacjonalizacji firm są jeszcze bardziej różnicowane, gdy weźmie się pod uwagę kryterium przedsiębiorczości właścicieli i menedżerów oraz sytuację ekonomiczno-polityczną na terenie danego kraju goszczącego i kraju macierzystego.

Tabela 17. Główne bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich (respondenci mogli wybrać kilka opcji)

Bariery*	Liczba firm (N = 12)
Brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju	7
Brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)	4
Brak solidnego kooperanta	9
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju	4
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	8
Brak bezpośredniego dostępu do rynków	3
Wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych	7
Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych	2
Duże koszty reklamacji i gwarancji	5
Wysokie koszty transportu	3
Problemy z komunikacją i bariery językowe	9
Brak kapitału	12
Brak wsparcia państwa	12
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	10
Inne	0

Objaśnienia: * Umieszczone w tabeli bariery mają charakter zbiorczy, tzn. nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, na bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które – importerzy.

Źródło: jak do tab. 14, s. 299.

Charyzmatyczni kierownicy szybciej i częściej wchodzi z swoją działalnością na rynek zagraniczny. Warunki ekonomiczno-polityczne – oraz te w zakresie bezpieczeństwa społecznego i bezpieczeństwa biznesu – panujące na rynkach poszczególnych państw są istotną determinantą internacjonalizacji działalności. Nie można też zapominać o tzw. okazjach, które mogą wpłynąć na szybką zmianę planów i decyzji przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji działalności.

Przedsiębiorcy ukraińscy niewątpliwie chcą się internacjonalizować. Ukraiński rząd dostrzega korzyści płynące z tego procesu i stosuje pewne ułatwienia prawne na własnym rynku dla przyciągania zagranicznych inwestycji. W mediach pojawiają się też informacje o utworzeniu struktury wsparcia dla niewielkich firm rodzimych. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw ukraińskich są przekonani o wysokiej jakości swoich produktów i usług. Rząd sukcesywnie wprowadza ułatwienia prawne, polegające na rozpoczęciu ruchu bezwizowego dla posiadaczy biometrycznych paszportów służbowych⁸⁸, zostały też zniesione niektóre opłaty wizowe, a także uproszczono procedurę składania wniosków wizowych i wydawania wiz wieloletnich o pięcioletnim okresie ważności⁸⁹.

Opisane działania mają zwiększyć możliwości pozyskiwania kapitałów i podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw. Analiza wyników przeprowadzonych badań dotyczących internacjonalizacji działalności polskich i ukraińskich przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że coraz bardziej charakterystyczne dla współczesnego ukraińskiego menedżera jest jego ukierunkowanie na ciągły rozwój i wdrażanie innowacji. Dotyczy to nie tylko działalności produkcyjnej i technologicznej, lecz także organizacji i zarządzania procesami biznesowymi. Z tego względu w przyszłości będzie wzrastała rola aliansów strategicznych przedsiębiorstw i kooperacji projektowych, czyli współpracy międzynarodowej w zakresie realizacji wspólnych innowacyjnych i złożonych projektów.

88 Od 1 lipca 2017 roku rozpoczęto w Ukrainie wydawanie dowodów biometrycznych dla obywateli, http://www.charkow.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/wizy/ulatwienia_wizowe_miedzy_unia_europejska_a_ukraina [dostęp: 30.11.2018].

89 Ibidem.

Zakończenie

Realizowane przez autorów tej monografii¹ badania dotyczące narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych umożliwiły wyciągnięcie wielu ważnych wniosków. Można stwierdzić m.in., że:

- zespoły wielokulturowe i interdyscyplinarne dłużej się organizują, ale są względem siebie bardziej pomocne niż zespoły jednorodne;
- zespoły wielokulturowe i interdyscyplinarne są bardziej kreatywne niż zespoły jednorodne;
- zespoły wielokulturowe i interdyscyplinarne są bardziej innowacyjne niż zespoły jednorodne;
- zespoły wielokulturowe i interdyscyplinarne bardziej kompleksowo oceniają bariery wdrożeń decyzji;
- w pracy zespołów wielokulturowych i interdyscyplinarnych dominację przejmują zwykle lider z kraju macierzystego;
- w pracy zespołów wielokulturowych i interdyscyplinarnych częściej dochodzi do konfliktów niż w zespołach jednorodnych;
- język często stanowi barierę w porozumieniu się, ale zwykle dotyczy to początku wspólnej pracy.

Zaproponowana Czytelnikom monografia obejmuje dość szeroki wachlarz problemów ekonomicznych, przede wszystkim z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości, a także na styku różnych dziedzin współczesnej nauki: historii, socjologii, nauk politycznych, psychologii. Naturalnie, z jednej strony wymagało to rozważenia ogólnych zagadnień teoretycznych, praktycznych i metodycznych, z drugiej zaś – zebrania obszernego materiału empirycznego oraz późniejszego przełożenia analiz na płaszczyznę porównawczą, z wykorzystaniem opracowań teoretyczno-praktycznych.

O takim kompleksowym, interdyscyplinarnym podejściu przesądził już sam przedmiot monografii – badania obejmujące narodowe kultury biznesowe,

¹ Badania realizowane były w latach 2014–2021 na próbie badawczej kilkudziesięciu interdyscyplinarnych i międzykulturowych 3–5-osobowych zespołów studentów. W zespołach znajdowali się studenci z Polski, Ukrainy, Białorusi, Kazachstanu, Wietnamu, Niemiec i Francji. Badania polegały na obserwacji i ocenie rezultatów prac projektowych w ramach realizowanych przedmiotów jednorodnych grup studentów *versus* grupy interdyscyplinarne i wielokulturowe.

kultury organizacyjne/korporacyjne i „profile przedsiębiorców” w Polsce i Ukrainie. To z kolei postawiło przed autorami zadanie rozważenia tych zjawisk w kontekście ich szerokiej – ogólnoeuropejskiej oraz globalnej analizy ekonomicznej i instytucjonalnej.

Autorzy mają świadomość nie tylko szczególnej dyskusyjności poruszanych zagadnień, ale pod wieloma względami – ich początkowej fazy rozwoju, co jest charakterystyczne dla nauk ekonomicznych w Polsce i Ukrainie. Dostrzegają też aspekty teoretyczne i aplikacyjne omawianych kwestii, których bardziej wnikliwe rozwinięcie wzmocniłoby podjęte kompleksowe badania naukowe i praktyczne. Konieczność wniesienia pewnych poprawek do prawie ukończonego opracowania wniosła też wojna rosyjsko-ukraińska. Modyfikacje nie dotyczyły jednak zmiany paradygmatu badań monograficznych czy fundamentalnych aspektów badań, ale polegały na gromadzeniu dodatkowych danych, wspierających materiał. Sama wojna jednak i jej możliwe skutki wielokrotnie aktualizowały całość problemów rozważanych w monografii.

Jednym z następstw wojny rosyjsko-ukraińskiej, motywowanym chęcią przezwyciężenia jej implikacji w sferze gospodarczej, będzie zapewne zasadniczo nowa rola Polski i Ukrainy w systemie polityki ogólnoeuropejskiej i globalnej. Mianowicie, Polska wejdzie w szeregi najbardziej zaawansowanych państw świata – na poziomie współczesnej wspólnoty państw G7. Ukraina stanie się jednym z istotnych podmiotów jednolitej ogólnoeuropejskiej polityki.

Wyzwania cywilizacyjne związane z kryzysem wojennym mogą w przyszłości ujawnić wyjątkowo korzystne perspektywy ekonomiczne dla Polski i Ukrainy, jednak potrzebne będą wspólne działania systemowe, polityczne (i generalnie instytucjonalne) oraz gospodarcze, zarówno na poziomie narodowym, jak i na poziomie relacji między przedsiębiorstwami tych krajów. Kluczowe dla podjęcia i realizacji takich działań będą niewątpliwie aspekty narodowych kultur biznesowych, kultur organizacyjnych/korporacyjnych oraz „profilu przedsiębiorcy” w Polsce i Ukrainie w kontekście wykorzystania odpowiednich przewag konkurencyjnych obu państw. To stanowić będzie temat kolejnych badań i opracowań autorów².

2 Автором подразделов данной монографии 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 и 1.7 является Богуслав Качмарек. Егор Чеботарев есть автором подразделов 2.1, 2.2, 2.3, 3.3 и 4.5. Вячеслав Чеботарев представил подразделы 2.1, 3.1 и 3.4. Беата Глинковская-Краузе есть автором подразделов 3.2, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 и 4.6 монографии.

Bibliografia

- Adler N., *Wposzukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2011.
- Bańka W., *Sprawozdanie z badań na temat: „Obraz szefa małej i średniej firmy w opinii badanych pracowników (w zakresie kierowania pracownikami)”*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania pracownikami w małej i średniej firmie*, Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica w Płocku, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2000.
- Bartram D., Robertson I. T., Callinan M., *Competency and individual performance*, [w:] D. Bartram, I. T. Robertson, M. Callinan (eds.), *Modeling the World of Work. Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester 2002.
- Bass B., Burger P., *Assessment of Managers: An International Comparison*, Free Press, New York 1979.
- Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Berger B., *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.
- Black S., *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Bourdieu P. *The forms of capital*, [w:] J. G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood–New York 1986.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, 2012.
- Campbell J. P., Dunnette M. D., Hough L. M., *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, Palo Alto 1990.
- Chandler A. D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington DC 1962.
- Chebotařov Ie., *National business culture of Ukraine and the profile of a Ukrainian marketer*, “Economic Herald of the Donbas” 2021, vol. 1 (63), s. 78–83.
- Чeбoтaрьoв Е., *Національна ділова культура України і профіль українського маркетолога*, „Економічний вісник Донбасу” 2021, № 1 (63), s. 78–83.
- Чeбoтaрьoв Е., Чeбoтaрьoв В., *Польща, Литва, Україна: національні ділові культури як детермінанта інтеграції на європейських і світових ринках*, „Галицький економічний вісник” 2020, № 2 (63), s. 279–288.
- Чeбoтaрьoв В., *Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості*, Держ. Закл. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Луганськ 2011.

- Chebatarov V., Chebatarov Ie., *National business cultures: The influence of religion, and their role in the economic development of countries*, "Bulletin of Geography. Socio-economic Series" 2020, vol. 50, s. 23–30.
- Чеботаров Є., Глінковська-Краузе Б., *Свідectwo про реєстрацію авторського права «Інструментарій прикладних емпіричних досліджень національних ділових культур»*, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, № 97375 від 28.04.2020.
- Cooke R., Lafferty J., *Communications in Organizations*, W.P.C., Saint Paul 2001.
- Cooper C., Cox C., Malin P., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Cunningham J. B., Lischeron J., *Defining entrepreneurship*, "Journal of Small Business Management" 1991, vol. 29, s. 45–61.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział Poznań, Poznań 2009.
- Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- Deal T., Kennedy A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, MA 1982.
- Deal T., Kennedy A., *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Re-engineering*, Perseus Books, Reading, MA 1999.
- Deresky H., *International Management: Management Across Borders and Cultures*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000.
- Fisher D., *Communications in Organizations*, West Publishing, Minneapolis–Saint Paul 2003.
- Fryzel B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2014.
- Geisler R., Koćwin P., *Terytorialny kontekst konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] A. Limański (red.), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, cz. II, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2001.
- George S., Weimerskirch A., *Total Quality Management*, John Wiley and Sons, New York 2014.
- Gill R., Wong A., *The cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in Singapore*, "International Journal of Human Resource Management" 1998, vol. 9, no. 1, s. 116–135.
- Glinkowska B., *Characteristics and competences of a contemporary Polish manager working in international markets*, "Journal of Positive Management" 2017, vol. 8, no. 2, s. 57–68.
- Glinkowska B., *Współczesne ujęcie roli menedżera w organizacji pracy w handlu w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, nr 9, s. 83–92.
- Glinkowska B., Chebatarov V., *A comparative cross-cultural analysis of the profile of a modern Ukrainian manager: The imperatives of the future in the context of internationalization*, "Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe" 2018, vol. 21, no. 3, s. 63–74.
- Glinkowska B., Chebatarov V. [Б. Глинковска, В. Чеботарев], *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Glinkowska B., Chebotarov Ie., Chebotarov V., *Analysis of the origin, modern characteristics and prospects of determining the profile of Ukrainian manager*, "Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics" 2018, vol. 3 (198), s. 43–48.
- Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В., *Крос-культурні підприємницькі комунікації: навчально-методичний посібник для магістрантів*, Держ. Закл. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Старобільськ 2018.
- Glinkowska-Krauze B., *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Glinkowska-Krauze B., Chebotarov Ie., Chebotarov V., *Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: The basics for improving international entrepreneurship in Poland and Ukraine*, "Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe" 2020, vol. 23. no. 1, s. 7–18.
- Glinkowska-Krauze B., Kaczmarek B., Chebotarov V., *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Griffin R. W., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2005.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, 2010.
- Grishnova O., Zaichko O., *Modern technologies in labor economics: New opportunities and new challenges*, "Herald of the Economic Sciences of Ukraine" 2016, no. 2, s. 52–56 [po ukraińsku].
- Gołębiowski T., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Грішнова О. А., *Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку*, „Соціально-трудові відносини: теорія та практика” 2014, № 1, s. 34–40.
- Gryko P., Frańczak H., *Audyt kultury organizacyjnej jako narzędzie wspomagające zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Guirdham M., *Communicating Across Cultures*, Ichor Business Books, Purdue University Press, West Lafayette, IN 1999.
- Hall E., *The Silent Language*, Fawcett Premier, 5th ed., Greenwich, CT 1965.
- Hall E., Trager G., *The Analysis of Culture*, Foreign Service Institute/American Council of Learned Societies, Washington DC 1953.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, Little, Brown Book Group, London 1995.
- Hanifan L. J., *The Rural School Community Center*, "Annals of the American Academy of Political and Social Science" 1916, vol. 67, s. 130–138, <http://www.jstor.org/stable/pdf/1013498.pdf> [dostęp: 3.04.2022].
- Hill Ch. W., *International Business – Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2007.
- Hisrich R. D., Peters M. P., *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2nd ed., Irwin, Boston 1992.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, 2010.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, rev. 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2010.
- Hofstede Insights, <https://hofstede-insights.com> [dostęp: 10–17.12.2021].

- Hollensen S., *Global Marketing. A Decision-oriented Approach*, Pearson, London 2004.
- Jacob N., *Intercultural Management*, Kogan Page Ltd., London 2003.
- Jamali D., *Changing management paradigms: Implications for educational institutions*, "Journal of Management Development" 2005, vol. 24, no. 2, s. 104–115.
- Kaczmarek B., *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Каменська О. О., *Проблеми формування людського капіталу промислового підприємства*, „Збірник наукових праць ДонНАБА” 2016, № 4 (5), s. 31–39.
- Kamiński R., *Kultura organizacyjna przyszłości*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2001, t. 22, nr 71, s. 103–111.
- Kamoche K., *Knowledge creation and learning in international HRM*, "International Journal of Human Resource Management" 1997, vol. 8, s. 213–225.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Keegan W., *Multinational Marketing Management*, 3rd ed., Prentice Hall International Paperback Editions, Englewood Cliffs 1985.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Kreitner R., Kunicki A., *Organisational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin 1991.
- Kozak M., *Ciężkie życie przedsiębiorców na Ukrainie*, http://www.old.pafere.org/artykuly,n2547,ciezkie_zycie_przedsiębiorców_na_ukrainie.html [dostęp: 30.12.2021].
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Kwaśnik Z., Żukow W. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010.
- Lessem R., Neubauer F., *European Management System: Towards Unity out of Cultural Diversity*, McGraw-Hill, London 1993.
- Lewis R., *Cross-Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Warnford 2008.
- Lewis R., *Fish Can't See Water: How National Culture Can Make or Break Your Corporate Strategy*, John Wiley and Sons, Chichester 2013.
- Lewis R., *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealey Publishing, London 1999.
- Limaye M., Victor D., *Cross-cultural business communication research: State of the art and hypotheses for the 1990s*, "Journal of Business Communication" 1991, vol. 28, no. 3, s. 277–299.
- Listwan T., Stor M. (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Łobez K., Olejczyk K., *Zarządzanie przez kulturę*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Marcinkowski A., *O diagnozowaniu kultury organizacyjnej*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego – Księgarnia Akademicka, Kraków 2000.
- Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-3.pdf> [dostęp: 25.11.2019].
- 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.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Morrow J. F., *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, "New Management" 1988, vol. 3, s. 59–61.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Nissan E., Galindo Martin M.-Á., Méndez Picazo M.-T., *Relationship between organizations, institutions, entrepreneurship and economic growth process*, "International Entrepreneurship and Management Journal" 2011, vol. 7, no. 3, s. 311–324.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, 2008.
- Nosal S. Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Nowakowski M. K., *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.
- Nowakowski M. K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Ogger G., *Zera w garniturach*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2004.
- Ostraszewska Z., Wójcik-Mazur A. (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Oviatt B. M., McDougal P. P., *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies" 1994, vol. 25, s. 45–64.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG International Training Center, Warszawa 2010.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych, Łódź 2012.
- Пивоваров С., Максимцев И., *Сравнительный менеджмент*, 2-изд., Питер, Санкт-Петербург 2008.
- Popczyk W., *Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii*, [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-3.pdf> [dostęp: 25.11.2019].
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Porter M., *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*, [w:] L. E. Harrison, S. P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2003.
- Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian w organizacjach*, Difin, Warszawa 2009.
- Prahalad C. K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Becharde (red.), *Organizacja przyszłości*, Businessman Bock, Warszawa 1998.
- Rapaille C., *Seven Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed., Tuxedo Production, Boca Raton 2004.
- Rapaille C., *The Culture Code. An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do*, Broadway Books, New York 2007.
- Raport PARP: *Małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB*, <https://alebank.pl/raport-parp-male-i-srednie-przedsiębiorstwa-generuja-blisko-co-druga-zlotowke-pkb/?id=334038&catid=22872> [dostęp: 18.02.2022].
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- Ronen S., *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons, New York 1986.
- Rozkwitalska M., *Thriving in mono- and multicultural organizational contexts*, "International Journal of Contemporary Management" 2018, vol. 17 (1), s. 233–247.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Schein E., *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Skowron-Grabowska B., Stanula A., *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości*, [w:] B. Skowron-Grabowska, I. Otoła (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
- Skowron-Grabowska B., Otoła I. (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
- Solarz J. K., *Narodowe style zarządzania – mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, wyd. II, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
- Tanas J. K., Audretsch D. B., *Entrepreneurship in transitional economy*, "International Entrepreneurship and Management Journal" 2011, vol. 7, s. 431–442.
- Tomlinson R., *Nowe myślenie elity menedżerskiej w Europie*, „Zarządzanie na Świecie” 2010, nr 5.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London 1993.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Usunier J.-C., Lee J., *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Harlow 2005.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
- Weber M., *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley, CA 1978.
- Weber M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Routledge Classics, London 2001.
- Weber M., *The Religion of China: Confucianism and Taoism*, The Free Press, Glencoe, IL 1951.
- Wójcik-Mazur A., *Przedsiębiorczość menedżerów w rozwoju operatora logistycznego*, [w:] Z. Ostaszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Van Fleet D., *Behaviour in Organizations*, Mifflin Company, Boston 2011.
- Yoshimori M., *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, t. 32, nr 8, s. 10–13.
- Zajęc C., *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Зайцев В. С., *Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій фахівця промислового підприємства*, „Економічний вісник Донбасу” 2017, № 2 (48), s. 207–213.

Strony internetowe

- <http://poland.mfa.gov.ua/pl> [dostęp: 27.01.2021].
- http://www.charkow.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/wizy/ulatwienia_wizowe_miedzy_unia_europejska_a_ukraina [dostęp: 30.11.2018].

Załączniki

Załącznik 1 (Test-analiza)

„Ocena narodowych kultur biznesowych (korporacyjnych) przedsiębiorstw”

Droży Przedsiębiorcy!

Prosimy o udzielenie odpowiedzi na pytania kwestionariusza opracowanego w celu realizacji polsko-ukraińskiego projektu „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych”. Projekt Ministerstwa Nauki i Edukacji Ukrainy oraz polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) realizowany jest przez Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, utworzone w 2016 roku w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Katedrze Ekonomii, Marketingu i Przedsiębiorczości Ługańskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki (m. Starobielsk).

Kwestionariusz jest anonimowy. Wyniki ankiety do analizy naukowej (w uogólnionej formie dla krajów i grup krajów) zostaną przedstawione bez personalizacji (na życzenie przedstawimy wyniki tych badań).

Celem tego projektu jest opracowanie naukowych i praktycznych zaleceń dotyczących optymalizacji interakcji komunikacyjnych (relacji) przedstawicieli różnych kultur biznesowych w nowoczesnym niestabilnym otoczeniu gospodarczym i instytucjonalnym, a także doskonalenie kursów uniwersyteckich w zakresie przystosowania menedżerów różnych krajów do pracy w organizacjach międzynarodowych (przedsiębiorstwa, instytucje, instytucje sektora publicznego, organizacje publiczne itp.).

Wstępna istota pojęć: „Narodowa kultura biznesowa” to system wewnętrznych, ewolucyjnie ukształtowanych i powielanych w czasie i przestrzeni, podstawowych warunków działalności przedsiębiorczej; wartościowe wytyczne, normy i kanony zachowań przedsiębiorczości, a także tradycje i etyka biznesowa prowadzenia biznesu właściwe dla danego kraju (grupy krajów o podobnych parametrach). „Kultura organizacyjna/korporacyjna” lub „kultura przedsiębiorstwa” to zbiór zasad, norm i wartości, które są świadomie postrzegane przez członków organizacji, pozwalają jej identyfikować się w otoczeniu rynkowym i osiągać wyznaczone cele.

Jeśli uważasz, że to możliwe, podaj ogólne informacje o sobie:

Twój wiek –

Twoja płeć –

Zakres Twojej działalności:

- ☐ produkcja;
- ☐ handel, finanse, pośrednictwo;
- ☐ przemysł usługowy;
- ☐ technologie informatyczne.

Wielkość przedsiębiorstwa:

- ☐ mały i średni biznes;
- ☐ duże przedsiębiorstwo.

Którego kraju jesteś obywatelem –

Twoja narodowość –

Jeśli jesteś wierzący – Twoje wyznanie religijne

Spośród proponowanych osiemnastu (18) cech zaznacz siedem (7), które Twoim zdaniem są najbardziej charakterystyczne dla narodowej kultury biznesowej i kultury korporacyjnej twojego kraju:

- ☐ Szczególna skłonność obywateli Twojego kraju do przedsiębiorczości.
- ☐ Przejrzyste planowanie, organizacja i kontrola w przedsiębiorstwie.
- ☐ Złożona hierarchia biznesowa i rozmyte funkcje na różnych poziomach zarządzania.
- ☐ Dominujący demokratyczny styl zarządzania.
- ☐ Przeważnie autokratyczny styl zarządzania.
- ☐ Przeważnie standardowe podejście do zarządzania.
- ☐ Przeważnie niestandardowe podejście do zarządzania.
- ☐ Predyspozycja do rozsądnych kompromisów i wzajemnych ustępstw.
- ☐ Dyskomfort w niepewnej sytuacji i chęć uniknięcia ryzyka w każdy możliwy sposób.
- ☐ Skłonność do osiągania celów długoterminowych, „praca na przyszłość”.
- ☐ Koncentracja na osiągnięciu celów krótkoterminowych
- ☐ Ścisłe wypełnianie przez kierowników obowiązków służbowych i umów.
- ☐ Długotrwały charakter stosunku pracy w tym samym przedsiębiorstwie.
- ☐ Uwzględnianie wartości społecznych, religijnych i środowiskowych.
- ☐ Szczególna emocjonalność w komunikacji biznesowej i negocjacjach handlowych.
- ☐ „Protokół etyczny” i szczególne przestrzeganie zasad etykiety biznesowej.
- ☐ Obecność regionalnych i etnicznych cech otoczenia biznesowego.
- ☐ Brak przejrzystości i nieprzewidywalność otoczenia biznesowego.

Serdecznie dziękujemy za współpracę.

Załącznik 2 (Oprośnik)

Kwestionariusz analizy narodowych kultur biznesowych „Analiza narodowych kultur biznesowych i kultury organizacyjnej/ korporacyjnej przedsiębiorstw”

Droży Przedsiębiorcy!

Prosimy o udzielenie odpowiedzi na pytania kwestionariusza opracowanego w celu realizacji polsko-ukraińskiego projektu „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych”. Projekt Ministerstwa Nauki i Edukacji Ukrainy oraz polskiej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA) realizuje Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, utworzony w 2016 roku w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Katedrze Ekonomii, Marketingu i Przedsiębiorczości Ługańskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki (m. Starobielsk).

Kwestionariusz jest anonimowy. Wyniki ankiety do analizy naukowej (w uogólnionej formie dla krajów i grup krajów) zostaną przedstawione bez personalizacji (na życzenie przedstawimy wyniki tych badań).

Celem tego projektu jest opracowanie naukowych i praktycznych zaleceń dotyczących optymalizacji interakcji komunikacyjnych (relacji) przedstawicieli różnych kultur biznesowych w nowoczesnym niestabilnym otoczeniu gospodarczym i instytucjonalnym, a także doskonalenie kursów uniwersyteckich w zakresie przystosowania menedżerów badanych krajów do pracy w organizacjach międzynarodowych (przedsiębiorstwa, instytucje, instytucje sektora publicznego, organizacje publiczne itp.).

Wstępna istota pojęć: „Narodowa kultura biznesowa” to system wewnętrznych, ewolucyjnie ukształtowanych i powielanych w czasie i przestrzeni, podstawowych warunków działalności przedsiębiorczej; wartościowe wytyczne, normy i kanony zachowań przedsiębiorczości, a także tradycje i etyka biznesowa prowadzenia biznesu właściwe dla danego kraju (grupy krajów o podobnych parametrach). „Kultura organizacyjna/korporacyjna” lub „kultura przedsiębiorstwa” to zbiór zasad, norm i wartości, które są świadomie postrzegane przez członków organizacji, co pozwala jej identyfikować się w otoczeniu rynkowym i osiągać wyznaczone cele.

Jeśli uważasz, że to możliwe, podaj ogólne informacje o sobie:

Twój wiek –

Tvoja płeć –

Zakres Twojej działalności:

- ☐ produkcja;
- ☐ handel, finanse, pośrednictwo;
- ☐ przemysł usługowy;
- ☐ technologie informatyczne.

Wielkość przedsiębiorstwa:

- ☐ mały i średni biznes;
- ☐ duże przedsiębiorstwo.

Którego kraju jesteś obywatelem –

Twoja narodowość –

Jeśli jesteś wierzący – twoje wyznanie religijne

Uprzejmie prosimy, spośród trzech proponowanych odpowiedzi, zaznacz tę, która Twoim zdaniem najlepiej oddaje treść narodowej kultury biznesowej i kultury korporacyjnej w Twoim kraju (jeśli z jakiegokolwiek powodu nie chcesz odpowiadać na pytanie, pomini je).

1. Indywidualne lub kolektywistyczne podejście do biznesu jest najbardziej typowe dla Twojego kraju:
 - ☐ najbardziej charakterystyczne jest podejście indywidualne;
 - ☐ zarówno podejście indywidualne, jak i kolektywne są mniej więcej tak samo rozpowszechnione;
 - ☐ najbardziej charakterystyczne jest podejście kolektywne.
2. Jaki dystans władzy (miara określająca relacje między przełożonymi i pracownikami oraz między władzą a obywatelem) jest najbardziej typowy dla twojego kraju:
 - ☐ najbardziej charakterystyczny jest duży dystans władzy;
 - ☐ najbardziej charakterystyczny jest średni dystans władzy;
 - ☐ najbardziej charakterystyczny jest mały dystans władzy.
3. Standardowe czy niestandardowe podejście do zarządzania jest najbardziej typowe dla firm w Twoim kraju:
 - ☐ najbardziej typowe jest podejście standardowe;
 - ☐ mniej więcej po równo standardowe i niestandardowe podejście;
 - ☐ najbardziej typowe jest podejście niestandardowe.
4. Jaki rodzaj kultury biznesowej jest najbardziej typowy dla twojego kraju pod względem unikania niepewności (w istniejących warunkach):
 - ☐ najbardziej charakterystyczną cechą jest unikanie niepewności;
 - ☐ najbardziej charakterystyczne jest średnie unikanie niepewności;
 - ☐ najbardziej charakterystyczną cechą jest niskie unikanie niepewności.

5. Które podejście jest najbardziej typowe dla twojego kraju pod względem kompromisów i wzajemnych ustępstw w biznesie:
- ☐ najbardziej charakterystyczne jest podejście bezkompromisowe (bezpośrednie i jednoznaczne);
 - ☐ bezkompromisowe i wzajemne ustępstwa są mniej więcej tak samo charakterystyczne;
 - ☐ najczęściej spotykane są rozsądne kompromisy i wzajemne ustępstwa.
6. Jaki rodzaj kultury biznesowej jest najbardziej typowy dla Twojego kraju pod względem orientacji długoterminowej lub krótkoterminowej:
- ☐ najbardziej typowa jest orientacja długoterminowa (na okres 3–5 lat lub dłużej);
 - ☐ najbardziej charakterystyczna jest orientacja średnia (na okres od 1 do 3 lat);
 - ☐ najbardziej typowa jest orientacja krótkoterminowa (do 1 roku).
7. Które podejście jest najbardziej typowe dla twojego kraju podczas planowania na poziomie organizacji (przedsiębiorstwa):
- ☐ najbardziej typowym podejściem jest „systematyczne planowanie” – wdrożenie planów jest obowiązkowe;
 - ☐ najbardziej typowym podejściem jest to, że dostosowywanie i zmiana planów są normalne;
 - ☐ najbardziej typowym podejściem jest „planowanie na zasadach ogólnych” – radykalna zmiana planów jest normalna.
8. Jaki rodzaj kultury biznesowej jest najbardziej typowy dla Twojego kraju w zakresie przestrzegania umów:
- ☐ ogólnie przyjmuje się pełne wykonanie umów (z wyjątkiem siły wyższej);
 - ☐ niepełne wykonanie umów nie jest czymś nietypowym;
 - ☐ najczęstsza jest niepełna realizacja kontraktów.
9. Który model jest najbardziej charakterystyczny dla Twojego kraju w zakresie wykonywania obowiązków służbowych przez menedżerów:
- ☐ ogólnie przyjmuje się wykonywanie obowiązków w całości i przy możliwie największym wpływie władzy;
 - ☐ pełne (z maksymalnym zaangażowaniem) i niepełne (połowiczne zaangażowanie) wykonywanie obowiązków są w przybliżeniu równorzędne;
 - ☐ częstsze jest niepełne wykonywanie obowiązków (niepełne zaangażowanie i brak dobrej woli w ich wypełnianiu).
10. Który model jest najbardziej typowy dla Twojego kraju pod względem lojalności wobec przedsiębiorstwa:
- ☐ najbardziej typowym modelem jest „macho”: za normalne uważa się wielokrotne zatrudnianie w „nowych” przedsiębiorstwach przez całe życie;

- ☐ modele „macho” i „oddanego pracownika” są w przybliżeniu tak samo typowe;
 - ☐ najbardziej typowym modelem jest „oddany pracownik”: nastawienie na długoterminowe zatrudnienie w jednym przedsiębiorstwie.
11. Jaki rodzaj kultury biznesowej jest najbardziej typowy dla Twojego kraju pod względem tolerancji na ryzyko:
- ☐ tolerancja na ryzyko jest wysoka: najczęściej podejmowane są ryzykowne decyzje;
 - ☐ tolerancja ryzyka na średnim poziomie;
 - ☐ tolerancja na ryzyko jest niska: najczęstsza jest chęć uniknięcia ryzyka.
12. Jaką rolę odgrywają czynniki społeczne, moralne, etyczne i środowiskowe w kulturze biznesowej w Twoim kraju:
- ☐ te czynniki odgrywają ważną rolę;
 - ☐ czynniki te są brane pod uwagę w przybliżeniu w tym samym stopniu przy osiągnięciu korzyści handlowych;
 - ☐ te czynniki zwykle nie są brane pod uwagę.
13. Jaka jest rola wartości i kanonów religijnych (względów religijnych) w kulturze biznesowej w Twoim kraju:
- ☐ wartości i kanony religijne odgrywają ważną rolę;
 - ☐ czynniki te są brane pod uwagę w przybliżeniu w tym samym stopniu przy osiągnięciu korzyści handlowych;
 - ☐ z reguły względy religijne nie są brane pod uwagę.
14. Czy używanie w biznesie informacji niekomercyjnych (dotyczących osobowości, stanu rodziny itp.) jest uważane za normalne:
- ☐ za normalne i naturalne uważa się wykorzystywanie w handlu informacji niezwiązanych z biznesem;
 - ☐ tak jest, ale nie jest to szczególnie częste;
 - ☐ gromadzenie i wykorzystywanie informacji niezwiązanych z działalnością biznesową w handlu jest zasadniczo niedopuszczalne.
15. Który model jest najbardziej typowy dla twojego kraju pod względem występowania w biznesie (przypisywanie nepotyzmu, klanowości):
- ☐ przypisywanie jest niedopuszczalne (z wyjątkiem małych firm);
 - ☐ przypisywanie ma miejsce, ale nie jest powszechne;
 - ☐ przypisywanie w biznesie jest uważane za normalne i powszechne.
16. W jakim stopniu kulturę biznesową Twojego kraju charakteryzują uprzedzenia (stereotypy i tabu) wobec przedstawicieli innych kultur:
- ☐ takie uprzedzenia są dość powszechne;

- ☐ istnieją, ale nie odgrywają znaczącej roli;
 - ☐ praktycznie nie ma takich uprzedzeń.
17. Jaki model polityki komunikacyjnej jest najbardziej typowy dla Twojego kraju pod względem zewnętrznych przejawów emocjonalności:
- ☐ najbardziej typowy jest model wysokiej emocjonalności;
 - ☐ najbardziej typowy jest model emocjonalności przeciętnej;
 - ☐ najbardziej typowy jest model skrajnej powściągliwości w okazywaniu emocji.
18. Jaka jest rola protokołu i etykiety biznesowej w biznesie w Twoim kraju:
- ☐ rola ta jest bardzo duża, w niektórych przypadkach może być decydująca;
 - ☐ uznaje się ich określoną rolę, ale nie odgrywają roli fundamentalnej;
 - ☐ nie poświęca się odpowiedniej uwagi protokołowi i etykietce biznesowej.
19. W jakim stopniu Twój kraj charakteryzuje się brakiem przejrzystości regulacji biznesowych (korupcja, niestabilność, „nadmierna regulacja”):
- ☐ takie przejawy są typowe i dość powszechne;
 - ☐ istnieje, ale nie jest wystarczająco rozpowszechniony;
 - ☐ takie przejawy są wyjątkowe.
20. W jakim stopniu twój kraj charakteryzuje się preferencjami w niektórych rodzajach działalności (handel, finanse, nieruchomości itp.):
- ☐ takie preferencje istnieją, są dość powszechne;
 - ☐ takie preferencje nie są szczególnie rozpowszechnione, wszystkie rodzaje działalności są „popularne” w przybliżeniu w ten sam sposób;
 - ☐ takie preferencje są wyłączne.
21. W jakim stopniu Twój kraj ma znaczące różnice w kulturze biznesowej według cech etnicznych:
- ☐ takie różnice istnieją, odgrywają ważną rolę w biznesie;
 - ☐ takie różnice istnieją, ale nie odgrywają fundamentalnej roli;
 - ☐ praktycznie nie ma takich różnic.

Serdecznie dziękujemy za współpracę.

Spis rysunków

Rys. 1.	Dynamiczna, przestrzenna struktura wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej	18
Rys. 2.	Zależności między kulturą organizacyjną/korporacyjną, zarządzaniem i jakością totalną	22
Rys. 3.	Trójwarstwowy model środowiska wewnętrznego – model A	24
Rys. 4.	Proces projakościowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa	29
Rys. 5.	Proces restrukturyzacji projakościowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego aspektu jakościowego	30
Rys. 6.	Współzależności socjokulturowe przedsiębiorstwa ze środowiskiem wewnętrznym – model B	37
Rys. 7.	Drzewo rozwoju narodowych kultur biznesu	48
Rys. 8.	„Profil menedżera” (do 2017 roku)	109
Rys. 9.	Koncepcja modelu procesu kształtowania kompetencji współczesnego menedżera	112
Rys. 10.	Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem najczęściej wskazywanych cech przedsiębiorców (wariant A odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)	130
Rys. 11.	Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem cech przedsiębiorców wskazywanych przeciętnie często (wariant B odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)	130
Rys. 12.	Porównanie parametrów „profilu przedsiębiorców” z Polski i Ukrainy pod kątem najrzadziej wskazywanych cech przedsiębiorców (wariant C odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety nr 2)	131
Rys. 13.	Główne strategie i kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstw w przyszłości	138
Rys. 14.	Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście ogólne	139

Spis tabel

Tabela 1.	Analiza porównawcza podejść w badaniu narodowych kultur biznesowych	43
Tabela 2.	Identyfikacja metod badawczych dotyczących narodowych kultur biznesowych oraz kultur organizacyjnych/korporacyjnych i celów korzystania z tych metod	51
Tabela 3.	Test-analiza (narzędzie do wstępnych badań, użyte jako pierwsze)	63
Tabela 4.	Liczebność próby badawczej według wielkości przedsiębiorstw	73
Tabela 5.	Liczebność próby badawczej według sektorów	73
Tabela 6.	Struktura respondentów według płci	74
Tabela 7.	Charakterystyczne cechy kultur organizacyjnych/korporacyjnych w Polsce i w Ukrainie	82
Tabela 8.	Wskaźniki wymiarów kulturowych narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy na tle krajów sąsiednich	89
Tabela 9.	Porównanie zachodnich i wschodnich stylów zarządzania – zasadnicze cechy	103
Tabela 10.	Zmiany w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej	105
Tabela 11.	Czynniki kształtujące „profil współczesnego menedżera”	107
Tabela 12.	Identyfikacja cech do analizy i oceny kompetencji „profilu przedsiębiorcy”	128
Tabela 13.	Analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i w Ukrainie	131
Tabela 14.	Główne motywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (w procentach odpowiedzi)	141
Tabela 15.	Główne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw (respondenci mogli wybrać kilka opcji)	143
Tabela 16.	Bariery o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji przedsiębiorstw (w procentach odpowiedzi)	144
Tabela 17.	Główne bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich (respondenci mogli wybrać kilka opcji)	145