



Maja Szymura-Tyc

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
maja.tyc@ue.katowice.pl

Michał Kucia

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Rynku i Konsumpcji
michal.kucia@ue.katowice.pl

INTERNACJONALIZACJA, INNOWACYJNOŚĆ I USIECIOWIENIE A PROFILE KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW. UJĘCIE HOFSTEDE

Streszczenie: Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw są uznane za współzależne, aczkolwiek bardzo rzadko bada się je łącznie. Wiele badań wskazuje, że na zachowania przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia wpływa kultura organizacyjna, ale analizy te dotyczą jedynie wybranych aspektów tych zachowań w każdym z obszarów z osobna. Problemem badawczym podjętym w artykule jest rozpoznanie powiązań między kulturą organizacyjną przedsiębiorstw w ujęciu G. Hofstede'a z ich zachowaniami obejmującymi jednocześnie internacjonalizację, innowacyjność i usieciowienie w ujęciu holistycznym. Wyniki badań oparte są na ilościowych danych empirycznych pochodzących ze 130 przedsiębiorstw. Statystyczna analiza opisowa umożliwiła rozpoznanie zróżnicowania cech i wymiarów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw należących do czterech skupień, charakteryzujących się odmiennymi zachowaniami w badanym zakresie.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, innowacyjność, usieciowienie, kultura organizacji, ujęcie Hofstede.

Wprowadzenie

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw są ze sobą wzajemnie powiązane, na co wskazują współczesne modele internacjonalizacji i innowacji oraz badania związków między internacjonalizacją a innowacyjnością. Mimo dość powszechnie dostrzeganych dwustronnych powiązań między tymi zjawiskami, stosunkowo niewiele badań odnosi się łącznie do tych

trzech obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednymi z nielicznych badań tego typu są analizy przeprowadzone wcześniej przez autorkę niniejszego artykułu, które wykazały istnienie pozytywnej, ale stosunkowo słabej siły powiązań między stopniem internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw w ujęciu holistycznym oraz występowanie zróżnicowania zachowań przedsiębiorstw w tych trzech obszarach analizowanych jednocześnie [Szymura-Tyc, 2015, s. 156-191].

Z drugiej strony, liczne studia teoretyczne i badania empiryczne dowodzą, że na innowacyjność przedsiębiorstw, ich skłonność do współpracy w ramach sieci, czy też internacjonalizację wpływa kultura organizacyjna, opisywana w ramach wymiarów kultury narodowej przez Geerta Hofstede. Badania te dotyczą jednak wybranych aspektów zachowań przedsiębiorstw w każdym z tych obszarów z osobna lub kwestii znacznie ogólniejszych, takich jak wpływ wymiarów kultury narodowej na przedsiębiorczość, konkurencyjność czy funkcjonowanie przedsiębiorstw. Brakuje natomiast wiedzy i badań empirycznych, które wiązałyby zachowania przedsiębiorstw określone łącznie przez stopień internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia z ich kulturą organizacyjną w ujęciu Hofstede.

Ogólną przesłanką podjęcia badań empirycznych, których wyniki są prezentowane w tym artykule, było przypuszczenie, że za relatywnie niskim stopniem internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia polskich przedsiębiorstw może stać kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw, ukształtowana przez kulturę narodową Polski, charakteryzującą się stosunkowo wysokim dystansem władzy i indywidualizmem, bardzo wysokim stopniem unikania niepewności oraz krótkoterminową orientacją czasową. Specyficzną cechą polskiej kultury narodowej jest ponadto jednoczesne występowanie wysokiego dystansu władzy i indywidualizmu, które rodzą szczególne napięcia w procesie zarządzania organizacjami, często przesądzające o możliwości odniesienia sukcesu [www1].

Przedstawione w tym opracowaniu analizy są oparte na badaniach empirycznych zrealizowanych w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Umiejdzynarodowienie, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Uwarunkowania kulturowe”, obejmującego dwa etapy. Wyniki pierwszego etapu badań zawarto we wspomnianej monografii [Szymura-Tyc, 2015]. Problemem badawczym podjętym w drugim etapie było rozpoznanie uwarunkowań kulturowych opisanych wcześniej zachowań przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia. W pierwszej fazie tych badań uczestniczyło 130 przedsiębiorstw celowo dobranych spośród przedsiębiorstw uczestniczących w pierwszym etapie badań. W niniejszym artykule zawarto wstępne wyniki eksploracyjnych badań ilościowych, które opisują

cechy i wymiary kultury organizacyjnej tworzące profile kulturowe przedsiębiorstw należących do wyodrębnionych wcześniej czterech skupień, różniących się zachowaniami w zakresie internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia.

1. Postawy teoretyczne i metodologiczne badań

Badanie uwarunkowań kulturowych internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw zostało oparte na koncepcji wymiarów kultury narodowej Hofstede, którego pracę z 1980 r. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, wraz z późniejszym dorobkiem, uważa się za najbardziej wpływową koncepcję teoretyczną, stanowiącą podstawę badań wpływu kultury na funkcjonowanie narodów, krajów, organizacji gospodarczych, zespołów oraz jednostek [Kirkman, Lowe, Gibson, 2006]. Jest tak pomimo wielu głosów krytyki wobec tej koncepcji, odnoszących się zarówno do kwestii merytorycznych, jak i metodycznych [por. McSweeney, 2002; Smith, 2002; Boski, 2009, s. 124-125].

Hofstede wyodrębnił początkowo cztery wymiary kultury: dystans władzy, kolektywizm vs indywidualizm, męskość vs kobiecość oraz unikanie niepewności, które zostały później uzupełnione o wymiar piąty i szósty: orientację długoterminową oraz przyzwolenie vs restrykcyjność. Hofstede wykorzystywał wyodrębnione wymiary kultury do poszukiwania korelacji między nimi a różnymi miernikami opisującymi cechy badanych krajów. Prowadzone badania doprowadziły go do wniosku, że w znacznej liczbie przypadków do opisu takich zależności nie wystarcza jeden wymiar, lecz konieczne staje się użycie dwóch lub trzech wymiarów [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 43-54].

Ostatecznie w badaniach związków między wymiarami kultury a funkcjonowaniem krajów, ich gospodarek, czy organizacji stosuje się dziś pojedyncze wymiary albo ich pary, znacznie rzadziej triady. Do najczęściej badanych pojedynczych wymiarów kultury w różnych kontekstach należy indywidualizm–kolektywizm, a w parze – dystans władzy oraz unikanie niepewności. Dystans władzy i unikanie niepewności są m.in. podstawą grupowania krajów w klastry kulturowe, czy inaczej – podstawą wyodrębnienia kulturowych modeli organizacji, różniących się sposobem myślenia o organizacji, silnie związanym z jej funkcjonowaniem [Hofstede i in., 2011, s. 309-348; Sułkowski, 2012, s. 100]. Dystans władzy i unikanie niepewności można także uzupełnić o trzeci uniwersalny wymiar, jakim jest indywidualizm–kolektywizm. Taki trójwymiarowy model kultury organizacyjnej, służący do opisu zachowań przedsiębiorstw w procesie zarządzania, na gruncie polskim zaproponował Sułkowski [2012, s. 103-119].

Analiza literatury prowadzona z perspektywy badawczej przyjętej w niniejszym opracowaniu wskazuje, że koncepcja wymiarów kultury narodowej Hofstede jest wykorzystywana do badania wpływu kultury na przedsiębiorczość na poziomie organizacji [Morris, Davis, Allen, 1994] i na poziomie poszczególnych krajów [Thomas, Mueller, 2000; Hayton, George, Zahra, 2002] oraz sieci społecznych w ujęciu międzynarodowym [Zaheer, Zaheer, 1997; Manev, Stevenson, 2001]. Koncepcja ta występuje także w wielu pracach dotyczących form wejścia na rynki zagraniczne, w tym *joint ventures* i aliansów strategicznych, zarówno w badaniach prowadzonych na poziomie poszczególnych krajów, jak i w skali międzynarodowej [Shane, 1995; Shane, Venkataraman, MacMillan, 1995; Jones, Teegen, 2001].

Na koniec prowadzonych tu rozważań trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że sam Hofstede zidentyfikowanych przez siebie wymiarów kultury narodowej nie używa bezpośrednio do opisu kultur organizacyjnych, gdyż uważa, że kultura narodowa i kultura organizacji są ze sobą powiązane, ale nie tożsame. Posługując się alegorią „ogrodów–bukietów–kwiatów”, wykorzystuje jednak zidentyfikowane przez siebie wymiary kultury narodowej do opisu zachowań organizacyjnych odpowiadających tym wymiarom [Hofstede i in., 2011, s. 83-86, 127-133, 215-223, 250-258]. W efekcie, opierając się na podejściu nomologicznym, można uznać przypisane przez niego poszczególnym wymiarom kultury narodowej zachowania organizacyjne za cechy kultury organizacyjnej odpowiadające danemu wymiarowi i stworzyć na ich podstawie wielowymiarowy profil kulturowy danej organizacji.

2. Założenia badawcze i cele badań

Przegląd badań empirycznych wyżej wymienionych i innych badaczy wydaje się wskazywać, że wymiary kultury w ujęciu Hofstede mogą mieć wpływ na zachowania przedsiębiorstw w analizowanym obszarze internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia. W szczególności może to dotyczyć dystansu władzy i unikania niepewności, branych pod uwagę w kontekście innowacyjności, ale także istotnych w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw. Internacjonalizacja jest definiowana przez niektórych badaczy jako innowacja polegająca na wejściu na nowy, nieznany rynek, wymagająca nowej wiedzy i realizowana w warunkach niepewności osiągniętego rezultatu [Andersen, 1993]. Dystans władzy i unikanie niepewności mogą być ponadto uzupełnione przez wymiar indywidualizmu, ze względu na jego wspomniane wcześniej specyficzne powią-

zanie z dystansem władzy, a także na potencjalne znaczenie w kontekście współpracy jako elementu usieciowienia przedsiębiorstwa. Co więcej, mając na uwadze fakt, że zarówno innowacyjność przedsiębiorstwa, jak i jego internacjonalizacja wymagają nakładów przynoszących efekty w dłuższym okresie, warto również rozważyć wymiar czwarty, którym jest orientacja długoterminowa. Wymiar ten może być także istotny w procesie tworzenia trwałych relacji z partnerami – powiązań sieciowych przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę budowy sieci. Męskość–kobiecość w organizacji oraz przyzwolenie–restrykcyjność, jako wymiary opisujące w większym stopniu stosunek do pracy i zachowanie jednostek w miejscu pracy, nie były uwzględniane w badaniach wiążących kulturę narodową z analizowanymi tutaj obszarami funkcjonowania przedsiębiorstw, więc jako takie – nie muszą być brane pod uwagę w niniejszym badaniu.

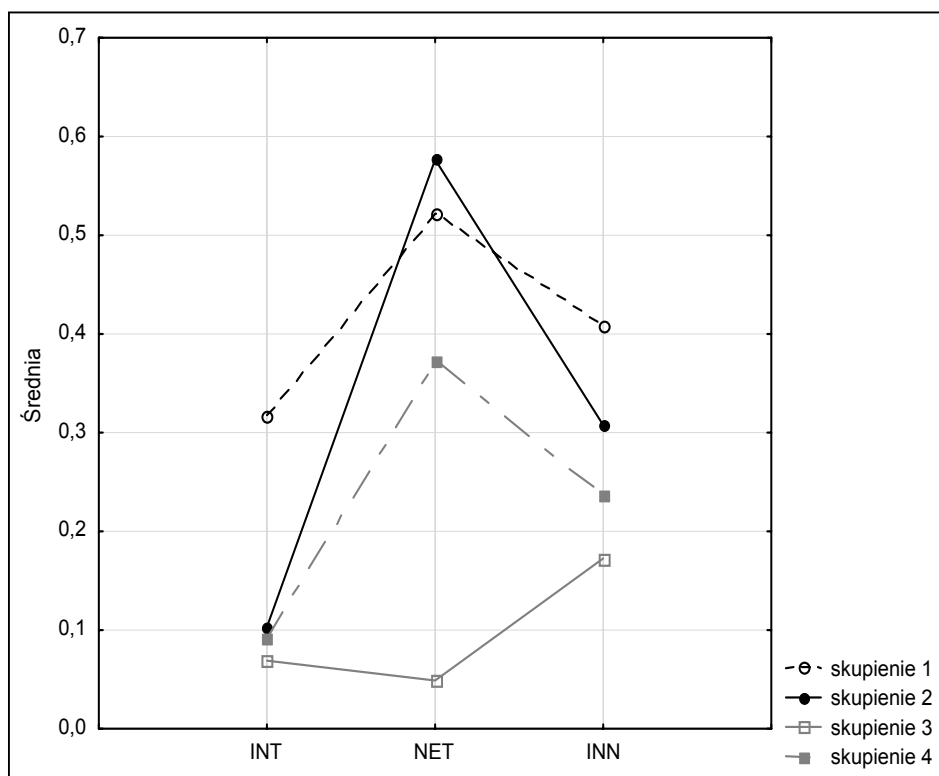
Przed podjętymi badaniami ilościowymi o charakterze eksploracyjnym postawiono ogólny cel poznawczy, jakim była identyfikacja profili kulturowych przedsiębiorstw różniących się pod względem zachowań w zakresie internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia. Celem szczegółowym było natomiast rozpoznanie cech i wymiarów kultury organizacyjnej, mogących mieć jakiś związek z istniejącym zróżnicowaniem zachowań przedsiębiorstw w badanym obszarze. Badaniom tym przyświecał także cel metodyczny, polegający na sprawdzeniu możliwości zastosowania opisu cech kultury organizacyjnej w ramach poszczególnych wymiarów kultury dokonanego przez Hofstede do tworzenia spójnych, wielowymiarowych profili kulturowych przedsiębiorstw.

3. Koncepcja i przebieg badań empirycznych

Jak wspomniano we wprowadzeniu, prezentowane wyniki badań są efektem realizacji drugiego etapu projektu badawczego pt. „Umiejdzynarodowienie, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Uwarunkowania kulturowe”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Pierwszy etap tych badań objął 274 przedsiębiorstwa i był poświęcony internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowieniu przedsiębiorstw. Badania te pozwoliły m.in. na pomiar stopnia internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw w ujęciu holistycznym, za pomocą opracowanych indeksów INT, INN i NET. Wyniki analiz statystycznych wskazały na relatywnie niski stopień internacjonalizacji, średni stopień innowacyjności oraz wysoki stopień usieciowienia badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie badanie związków między stopniem internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia dowiodło istnienia pozytywnego, acz-

kolwiek słabego powiązania między wszystkimi trzema indeksami, oraz mode-
rujący wpływ usieciowienia na powiązanie między internacjonalizacją i innowa-
cyjnością przedsiębiorstw [Szymura-Tyc, 2015].

W ramach badania związków między stopniem internacjonalizacji, innowa-
cyjności i usieciowienia przedsiębiorstw pogrupowano przedsiębiorstwa podob-
ne do siebie pod względem wartości indeksów INT, INN i NET. Grupowanie to
zostało dokonane za pomocą metody analizy skupień, nazywanej metodą samo-
organizujących się map (*self-organizing maps* – SOM), czy inaczej: sieci Koho-
nena [Kohonen, 1990]. Doprowadziło ono do wyodrębnienia czterech klastrów
przedsiębiorstw, charakteryzujących się odmiennymi zachowaniami w obszarze
internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia. Graficzną ilustrację skupień
wyodrębnionych za pomocą SOM przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Skupienia przedsiębiorstw wyodrębnione za pomocą metody SOM (N=274)

Źródło: Szymura-Tyc, 2015, s. 187.

Skupienie SOM1 charakteryzowało się średnim stopniem internacjonalizacji, wysokim stopniem innowacyjności i wysokim stopniem usieciowienia. Przedsiębiorstwa tworzące to skupienie nazwano „międzynarodowymi innowatorami w sieci”. W SOM2 znalazły się przedsiębiorstwa słabo umiędzynarodowione, średnio innowacyjne i wysoce usieciowione, które określono „lokalnymi innowatorami w sieci”. Skupienie SOM3 objęło przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia, średnim stopniu innowacyjności i średnim stopniu usieciowienia będące „lokalnymi przeciętniakami innowacyjności i usieciowienia”. SOM4 zawierał firmy cechujące się najniższym wskaźnikiem internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia, którym nadano nazwę „lokalnych maruderów innowacyjności i usieciowienia”.

W drugim etapie badań empirycznych przystąpiono do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W tym celu opracowano kwestionariusz ankiety on-line, w którym to narzędziu badawczym zawarto po pięć pytań odnoszących się do każdego z badanych wymiarów kultury organizacyjnej. Pytania miały charakter zamknięty i dotyczyły sytuacji występującej w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci mieli wskazać, czy któraś z opisanych sytuacji: (1) *w pewnym stopniu odpowiada sytuacji występującej w firmie*; (2) *w dużym stopniu odpowiada sytuacji występującej w firmie*; (3) *w pełni odpowiada sytuacji występującej w firmie*. Mogli też wskazać (0), jeśli ich zdaniem *żadna z opisanych sytuacji nie dominuje w firmie*. W sumie udzielane odpowiedzi utworzyły 7-stopniową skalę typu Likerta. Jest to wielowymiarowa skala semantyczna, odnosząca się do przeciwstawnych określeń cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w ramach jej poszczególnych wymiarów. Skala ta jest symetryczna i oparta na równych odstępach, co pozwala uważać ją za skalę quasi-ciągłą (przedziałową). Takie traktowanie tej skali umożliwia obliczanie średnich arytmetycznych na podstawie wartości wskazanych przez respondentów. Pozwala to m.in. na uchwycenie różnicowania ocen respondentów odnoszących się do poszczególnych cech kultury organizacyjnej w ramach badanych wymiarów, jak również wykorzystanie uzyskanych danych do dalszych obliczeń służących pogłębieniu prowadzonej analizy.

Decydując się na prowadzenie badań za pośrednictwem Internetu, przyjęto, że każde badanie powinno być poprzedzone rozmową telefoniczną z respondentem, będącą zaproszeniem do wzięcia w nim udziału. W wyniku tych działań kwestionariusz ankiety elektronicznej wypełniło w pełni 130 przedsiębiorstw, co oznacza, że udało się dotrzeć do 47 proc. przedsiębiorstw badanych wcześniej pod kątem umiędzynarodowienia, innowacyjności i usieciowienia.

Podjmując badania, założono, że respondentami powinny być osoby należące do wyższego lub średniego kierownictwa przedsiębiorstwa. Z badań kulturowych Hofstede wynika bowiem, że postrzeganie wymiarów kultury może różnić się w zależności od pozycji społecznej respondenta. Osiągnięcie tego celu nie było łatwe. W efekcie wyższa i średnia kadra kierownicza stanowiła niecałe 30 proc., drugie tyle – specjaliści i księgowi, a prawie jedną czwartą tworzyli asystenci zarządu i sekretarki. Większość respondentów legitymowała się co najmniej 6 letnim stażem pracy, przy czym średni staż pracy wynosił 8 lat. Może to wskazywać na dobrą znajomość kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw przez ankietowanych respondentów.

4. Wyniki badań

Analiza wskazań cech tworzących poszczególne wymiary kultury organizacyjnej została przeprowadzona na poziomie całej próby oraz w poszczególnych skupieniach SOM, wyodrębnionych w pierwszym etapie badań. W niniejszym artykule prezentowana jest tylko ta część wyników badań, które odnoszą się do zróżnicowania cech kultury organizacyjnej w wyodrębnionych skupieniach. Wybrane wyniki analizy zawiera tabela 1. Szersze ich omówienie można znaleźć w opracowaniu Szymury-Tyc i Kuci [2016].

Tabela 1. Profile semantyczne cech kultury organizacyjnej w ramach wymiarów kultury Hofstede w poszczególnych skupieniach SOM (średnia)*

		SOM 1 N = 27	SOM 2 N = 47	SOM 3 N = 36	SOM 4 N = 16	
1	2	3	4	5	6	7
Dystans władzy w organizacji	podwładni i przełożeni są współzależni	3,92	3,38	3,28	3,78	podwładni są zależni od przełożonych
	przełożeni konsultują podejmowane decyzje z podwładnymi, korzystając z własnego doświadczenia i doświadczenia podwładnych	4,11	4,00	3,19	4,00	przełożeni podejmują decyzje bez konsultacji z podwładnymi w oparciu o własne doświadczenie i przepisy formalne
	zajmowanie najwyższych stanowisk nie wiąże się z wielokrotnie wyższymi wynagrodzeniami i specjalnymi przywilejami	3,93	3,54	3,22	3,47	zajmowanie najwyższych stanowisk wiąże się z wielokrotnie wyższymi wynagrodzeniami i specjalnymi przywilejami
	pracownicy, którzy zajmują niższe stanowiska, pełnią odmienne role w przedsiębiorstwie niż pracownicy na szczeblach wyższych	4,04	4,08	3,86	3,68	pracownicy, którzy zajmują niższe stanowiska, mają mniejsze zdolności i umiejętności od pracowników na szczeblach wyższych
	ważne decyzje są podejmowane na różnych szczeblach i nie wymagają ścisłej kontroli w trakcie ich realizacji	4,04	3,56	3,36	4,16	ważne decyzje są podejmowane na najwyższych szczeblach i wymagają ścisłej kontroli w trakcie ich realizacji

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
Średnia dla wymiaru		4,01	3,71	3,58	3,82	
Indywidualizm w organizacji	pracownicy dążą do realizacji interesu grupy, do której należą	3,26	3,77	4,22	3,63	pracownicy dążą do realizacji własnego interesu
	decyzje dotyczące wynagrodzeń i awansu pracownika zależą od jego przynależności grupowej i osiągnięć grupy	4,59	4,23	3,92	4,37	decyzje dotyczące wynagrodzeń i awansu pracownika zależą od obowiązujących przepisów i jego indywidualnych osiągnięć
	oczekuje się, że nawet jeśli ktoś ma inne zdanie, powinien się dostosować do zdania ogółu	4,15	4,27	3,81	4,58	oczekuje się, że każdy może mieć inne zdanie i powinien je wyrażać
	relacje międzyludzkie są ważniejsze od realizacji zadań	3,78	4,15	4,72	3,61	realizacja zadań jest ważniejsza od relacji międzyludzkich
	relacje między pracodawcą a pracownikiem przypominają więzi rodzinne	3,89	4,17	4,17	3,68	relacje między pracodawcą a pracownikiem sprowadzają się do umowy o pracę
Średnia dla wymiaru		3,93	4,12	4,17	3,97	
Unikanie niepewności w organizacji	zmiana jest bardziej pożądana niż zachowanie aktualnego stanu	3,85	3,65	3,56	3,68	zachowanie aktualnego stanu jest bardziej pożądanym niż zmiana
	pracownicy innowacyjni i kreatywni mają więcej swobody	4,30	4,40	4,44	4,58	pracownicy innowacyjni i kreatywni są ograniczeni przepisami
	menadżerowie zajmują się głównie zagadnieniami strategicznymi, w niewielkim stopniu działaniami operacyjnymi	3,96	4,81	4,50	4,68	menadżerowie zajmują się głównie działaniami operacyjnymi, w niewielkim stopniu zagadnieniami strategicznymi
	niewiele spraw jest uregulowanych przez szczegółowe przepisy i są one zazwyczaj przestrzegane	4,33	3,60	3,78	4,16	wiele spraw jest uregulowanych przez szczegółowe przepisy, ale nie zawsze są one przestrzegane
	powstaje wiele pomysłów/wynalazków, ale nie wszystkie są wdrażane	4,59	4,17	4,36	4,53	powstaje niewiele pomysłów/wynalazków, ale większość z nich jest wdrażana
Średnia dla wymiaru		4,21	4,13	4,13	4,33	
Orientacja czasowa organizacji	podjęmowane działania są oceniane z perspektywy ich skutków w okresie rocznym	4,59	4,40	5,11	4,68	podjęmowane działania są oceniane z perspektywy ich skutków w okresie wieloletnim
	związki z partnerami biznesowymi są oceniane w perspektywie krótko terminowych zysków	4,78	4,23	3,89	3,68	związki z partnerami biznesowymi są oceniane w perspektywie długo terminowych korzyści
	dotrzymanie terminu wykonania zadania jest ważniejsze niż osiągnięcie oczekiwanego rezultatu	3,89	4,13	4,66	4,42	osiągnięcie oczekiwanego rezultatu jest ważniejsze niż dotrzymanie terminu wykonania zadania
	szybki, spektakularny sukces rynkowy lub finansowy jest ważniejszy niż stopniowa budowa silnej pozycji rynkowej lub finansowej	4,93	4,33	4,67	3,79	stopniowa budowa silnej pozycji rynkowej lub finansowej jest ważniejsza niż szybki, spektakularny sukces rynkowy lub finansowy
	cele kadry kierowniczej i pracowników są rozbieżne	4,35	4,45	4,76	4,05	cele kadry kierowniczej i pracowników są zbieżne
Średnia dla wymiaru		4,51	4,31	4,62	4,12	

* Skala 7-stopniowa, w której 1 oznacza stopień najniższy, a 7 najwyższy.

4.1. Dystans władzy w organizacji

Przeprowadzona analiza wskazań cech kultury organizacyjnej związanej z dystansem władzy w organizacji w poszczególnych skupieniach pokazała, że przedsiębiorstwa należące do SOM1, czyli tzw. międzynarodowych innowatorów w sieci, charakteryzują najwyższe średnie wartości cech kultury związanych z dystansem władzy w organizacji. Cechy kultury odpowiadające najniższemu dystansowi władzy występują natomiast w przedsiębiorstwach określonych jako „lokalni przeciętnicy innowacyjności i usieciowienia” (SOM3). Największe zróżnicowanie wartości cech kultury, odpowiadających dystansowi władzy w organizacji między tymi dwoma SOM-ami, dotyczy konsultowania decyzji z podwładnymi, relacji między przełożonymi i podwładnymi, zróżnicowania wynagrodzeń oraz szczebla, na którym są podejmowane decyzje i charakteru kontroli ich wykonania. Wartości odpowiadające cechom kultury organizacyjnej przedsiębiorstw będących lokalnymi innowatorami w sieci (SOM2) oraz lokalnymi maruderami innowacyjności i usieciowienia (SOM4) kształtują się na różnych poziomach – raz bliżej SOM1, raz bliżej SOM4, nie dając jakiegoś bardziej wyraźnego obrazu zróżnicowania kulturowego w wymiarze dystansu władzy.

4.2. Indywidualizm w organizacji

Zdecydowanie mniejsze zróżnicowanie między poszczególnymi SOM-ami dotyczy indywidualizmu w organizacji. Ogólnie najniższy poziom indywidualizmu występuje w SOM1, a najwyższy w SOM3, przy czym różnice występują w obrębie poszczególnych zmiennych, ale nie obejmują ich większej grupy. Pierwsze skupienie, na które składają się najbardziej umiędzynarodowione i innowacyjne przedsiębiorstwa, działające w sieci (SOM1), z jednej strony najsilniej wyróżnia od pozostałych dążenie pracowników do realizacji interesu grupy, do której należą, a z drugiej strony – uzależnienie wynagrodzeń i awansu od indywidualnych osiągnięć. SOM2 charakteryzuje najwyższa wartość odpowiadająca oczekiwaniu, że każdy może mieć inne zdanie i powinien je wyrazić. SOM3 cechuje to, że realizacja zadań jest ważniejsza od relacji międzyludzkich, a SOM4 uznaje, że relacje między pracodawcą a pracownikiem przypominają więzi rodzinne. Rozkład wartości odpowiadających cechom kultury związanym z indywidualizmem–kolektywizmem w poszczególnych SOM-ach wydaje się jednak niezbyt spójny.

4.3. Unikanie niepewności w organizacji

Jeśli chodzi o unikanie niepewności, we wszystkich SOM-ach przeważają cechy kultury wskazujące na wyższy stopień unikania niepewności. W SOM1 na niższy stopień unikania niepewności wskazuje jedynie dążenie do zmiany i zajmowanie się przez menadżerów głównie zagadnieniami strategicznymi, a nie operacyjnymi. Kwestia zmiany, jako bardziej pożądanej niż zachowanie aktualnego stanu, występuje we wszystkich SOM-ach, co świadczy o niskim stopniu unikania niepewności. Z drugiej strony, we wszystkich skupieniach mamy do czynienia z sytuacją, w której bardziej innowacyjni i kreatywni pracownicy są ograniczeni przepisami, a także powstaje niewiele pomysłów i wynalazków, co z kolei świadczy o wyższym stopniu unikania niepewności. Ogólnie rzecz biorąc, poszczególne skupienia nie różnią się zbytnio między sobą na poziomie poszczególnych zmiennych, przy czym najwyższy stopień unikania niepewności występuje w SOM4, czyli wśród lokalnych maruderów innowacyjności i usieciowienia.

4.4. Orientacja długoterminowa w organizacji

Analiza zróżnicowania poszczególnych SOM-ów pod względem orientacji czasowej pokazuje, że orientacja długookresowa występuje we wszystkich skupieniach SOM. Najsilniej przejawia się w SOM3, czyli wśród lokalnych przeciętniaków innowacyjności i usieciowienia, szczególnie gdy chodzi o podejmowanie działań z perspektywą wieloletnią, przedkładanie oczekiwanego rezultatu nad dotrzymanie terminu, czy zbieżność celów kadry i pracowników. Znaczna przewaga cech kultury wskazujących na orientację długoterminową występuje też w SOM1, szczególnie w kwestii stopniowego budowania silnej pozycji przedsiębiorstwa i budowania związków z partnerami z perspektywy długoterminowych korzyści. W SOM2 wskazania te nie są tak silne, ale wszystkie idą w kierunku orientacji długoterminowej. Orientacja krótkoterminowa zaznacza się najwyraźniej w SOM4, czyli wśród lokalnych maruderów innowacyjności i usieciowienia, gdzie związki z partnerami są oceniane z perspektywy krótkoterminowych zysków, a szybki, spektakularny sukces jest ważniejszy niż stopniowa budowa silnej pozycji rynkowej.

Podsumowanie

Analiza zróżnicowania profili kulturowych przedsiębiorstw należących do poszczególnych skupień pokazuje, że dość trudno na podstawie średnich wartości cech kultury organizacyjnej, przypisanych do poszczególnych wymiarów,

wnioskować na temat powiązań między nimi a typem zachowań w zakresie internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia badanych przedsiębiorstw. Zarówno na poziomie średnich wartości przypisanych danym cechom, jak i wymiarów kultury organizacyjnej, występują znaczące różnice, ale nie zawsze łatwo jest je uzasadnić logicznie. Odnosząc prezentowane wyniki badań do wyników innych badaczy, można byłoby jednak najogólniej stwierdzić, że do pewnego stopnia są one zgodne z tymi wynikami, które mówią, że lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czy jego konkurencyjność, wymagają relatywnie większego dystansu władzy, niższego indywidualizmu, niewielkiego stopnia unikania niepewności oraz orientacji długoterminowej – taki profil kulturowy mają bowiem międzynarodowi innowatorzy w sieci (SOM1). Niższy dystans władzy przy wyższym indywidualizmie nie sprzyja internacjonalizacji, ale wystarcza, by przedsiębiorstwo było lokalnym innowatorem w sieci (SOM2), szczególnie wtedy, gdy towarzyszy im relatywnie niski stopień unikania niepewności i długookresowa orientacja czasowa. Lokalnych przeciętniaków innowacyjności i usieciowienia (SOM3) wyróżnia największa różnica między relatywnie niższym dystansem władzy a wysokim stopniem indywidualizmu. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje ponadto relatywnie niższy poziom unikania niepewności i dłuższa perspektywa czasowa, niż przedsiębiorstwa będące maruderami internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia (SOM4).

Podsumowując uzyskane wyniki badań, można stwierdzić, że zastosowana metoda analizy daje pewien wgląd w powiązania między kulturą organizacyjną w ujęciu Hofstede a zachowaniami przedsiębiorstw w obszarze internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia, zatem realizuje cel eksploracyjny badań. Zidentyfikowane profile kultur organizacyjnych można częściowo powiązać ze zróżnicowaniem zachowań przedsiębiorstw w badanych obszarach, aczkolwiek uzyskane wyniki nie są zbyt spójne ani jednoznaczne. Ten brak spójności i jednoznaczności może mieć związek nie tylko z budową narzędzia badawczego, sposobem gromadzenia danych oraz charakterem respondentów, ale także z zastosowaną metodą analizy statystycznej, opartą na średnich wartościach analizowanych cech składających się na poszczególne wymiary kultury organizacyjnej. Bardziej szczegółowa analiza statystyczna danych empirycznych wskazuje bowiem, że w obrębie poszczególnych wymiarów znalazły się bardzo zróżnicowane odpowiedzi, wskazujące raz na niski, raz na wysoki poziom danego wymiaru [por. Szymura-Tyc, Kucia, 2016].

Wydaje się, że do bardziej przekonujących wniosków z badań mogłaby doprowadzić pogłębiona analiza profili kulturowych przedsiębiorstw, poprzedzona próbą stworzenia indeksów służących do pomiaru zmiennych latentnych (ukry-

tych), takich jak: organizacyjny dystans władzy, organizacyjny indywidualizm, organizacyjne unikanie niepewności czy organizacyjna orientacja długoterminowa. Indywidualne zmienne opisujące cechy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw można byłoby uznać za zmienne formatywne, a obliczone indeksy poddać badaniu rzetelności w celu zapewnienia większej spójności odpowiedzi w ramach danego wymiaru. Procedura taka nie jest wymagana w przypadku zmiennych formatywnych, ale może być stosowana i uznana za uzasadnioną. Być może taka zmiana podejścia metodycznego pozwoliłaby uzyskać bardziej jednoznaczne wyniki dotyczące zależności między zachowaniami przedsiębiorstw w obszarze internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia a ich kulturą organizacyjną.

Literatura

- Andersen O. (1993), *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, "Journal of International Business Studies", No. 24(2).
- Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hayton J.C., George G., Zahra S. (2002), *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, "Entrepreneurship Theory & Practice", No. 26(4).
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jones G.K., Teegen H.J. (2001), *Global R&D Activity of US MNCs: Does National Culture Affect Investment Decisions?* "Multinational Business Review", No. 9(2).
- Kirkman B.L., Lowe K.B., Gibson C.B. (2006), *A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework*, "Journal of International Business Studies", No. 37(3).
- Kohonen T. (1990), *The Self-Organizing Map* [w:] *Proceedings of the IEEE*, No. 78.
- Manev I.M., Stevenson W.B. (2001), *Nationality, Cultural Distance and Expatriate Status, Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise*, "Journal of International Business Studies", No. 32(2).
- McSweeney B. (2002), *Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis*, "Human Relations", No. 55(1).
- Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W. (1994), *Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-cultural Comparisons of the Importance of Individualism Versus Collectivism*, "Journal of International Business Studies", No. 26(1).

- Shane S. (1995), *Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles*, "Journal of International Business Studies", No. 26(1).
- Shane S., Venkataraman S., MacMillan I. (1995), *Cultural Differences in Innovation Championing Strategies*, "Journal of Management", No. 21(5).
- Smith P.B. (2002), *Culture's Consequences: Something Old and Something New*, "Human Relations", No. 55(1).
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa.
- Szymura-Tyc M., Kucia M. (2016), *Organisational Culture and Firms' Internationalisation, Innovativeness and Networking Behaviour. Hofstede Approach*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", No. 4(4).
- Thomas A.S., Mueller S.L. (2000), *A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture*, "Journal of International Business Studies", No. 31(2).
- Zaheer S., Zaheer A. (1997), *Country Effects on Information Seeking in Global Electronic Networks*, "Journal of International Business Studies", No. 28(1).
- Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A. (2000), *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance*, "Academy of Management Journal", No. 43(5).
- [www1] <https://geert-hofstede.com/poland.html> (dostęp: 16.02.2017).

FIRMS' INTERNATIONALISATION, INNOVATIVENESS AND NETWORKING AND THEIR ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILES. HOFSTED E APPROACH

Summary: Internationalisation, innovativeness and networking of firms are interrelated phenomena, however very rarely analysed together in one study. In numerous studies firms' behaviour in the field of internationalisation, innovativeness and networking is perceived as being influenced by organisational culture, but the studies concern only selected issues within these fields of behaviour. The research problem of this study is to recognize the linkages between firms' organizational culture described within G. Hofstede approach and their behaviour embracing internationalisation, innovativeness and networking. The results of the explorative study are based on quantitative data from 130 firms. The descriptive statistical analysis made it possible to recognize the features and dimensions of the organizational culture constituting the culture profiles of firms belonging to four clusters differing by the firms' behaviour in the studied fields.

Keywords: internationalisation, innovativeness, networking, organizational culture, Hofstede approach.