

**Wojciech Pawnik\***

*PONADNARODOWE STRATEGIE PERSONALNE A PROBLEM KULTURY  
RÓŻNORODNOŚCI*

Referat podejmuje problem analizy zarządzania różnorodnością w kontekście procesu globalizacji. Definiuje ekonomiczne, kulturowe i socjologiczne zagadnień realizowanych strategii personalnych w ponadnarodowych korporacjach. Wskazuje na podstawowe przyczyny dominacji strategii geocentrycznych.

*Słowa kluczowe globalizacja, korporacje ponadnarodowe, strategie personalne, homogenizacja kultury, zarządzanie różnorodnością*

*SUPRANATIONAL PERSONAL STRATEGIES BUT THE PROBLEM OF THE CULTURE  
OF THE DIVERSITY*

*The paper is taking the problem of ordering analysis up with diversity in the context of the process of the globalization. He is defining economic, cultural and sociological of problems of realized personal strategies in supranational corporations. He is pointing at root causes of the dominance of geocentric strategies.*

*Key words the globalization, supranational corporations, personal strategies, a homogenization of culture, managing the diversity*

*Celem zarządzania różnorodnością kulturową (diversity management) jest wykorzystanie istniejących różnic kulturowych między pracownikami w celu stworzenia efektywnego i akceptowanego środowiska pracy – stymulującego rozwój indywidualny a zarazem sprzyjającego osiągnięciu zamierzonych celów organizacji. Powyższa problematyka pojawiła się w literaturze dotyczącej zarządzania potencjałem społecznym w organizacjach w reakcji na zjawisko globalizacji z jednej strony, z drugiej zaś, jako praktyczna odpowiedź na rosnące akcentowanie odmienności i tożsamości kulturowej (narodowej) obserwowane na przełomie XX i XXI wieku. Elastyczność przywództwa, umiejętność zarządzania różnorodnością oraz właściwego wykorzystania kultury organizacyjnej to w trudno nieprzewidywalnym i konkurencyjnym otoczeniu atrybuty potencjalnego sukcesu ekonomicznego [11, s.2-3]. Prezentowany artykuł zawiera charakterystykę problematyki zarządzania różnorodnością w kontekście procesu globalizacji z uwzględnieniem strategii korporacyjnych realizowanych w Polsce.*

*1. Globalizacja – wyzwanie dla odmienności.*

Anthony Giddens, podkreślając cztery główne wymiary globalizacji: gospodarka kapitalistyczna, system organizacji politycznej państwa, międzynarodowy podział pracy oraz porządek militarny, podkreśla, iż autonomiczne, choć współzależne charakteryzują się „intensyfikacją stosunków społecznych o światowym zasięgu, która łączy różne lokalności w taki sposób, że lokalne wydarzenia kształtowane są przez zdarzenia zachodzące w odległości wielu tysięcy mil i same zwrotnie na nie oddziałują” [7, s. 64]. Globalizacja może być zatem rozumiana, jako:

- Postępująca integracja w wymiarze ekonomicznym (dominacja-zależności).
- Uniformizacja i homogenizacja kultury.

---

\* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Kadrami; e-mail wopaw@poczta.onet.pl

- Swoista hybrydyzacja wzorów i standardów kulturowych.

Obserwowana obecnie dekompozycja struktur organizacyjnych, ich internacjonalizacja, specjalizacja, czy też delokalizacja, a zarazem centralizacja sposobów podejmowania decyzji [3], dokonuje się w warunkach jakościowo nowego zjawiska ryzyka [22, s. 91] Jego uniwersalizacja, globalizacja, instytucjonalizacja oraz zwrotny charakter z jednej strony, z drugiej zaś wzrastająca wrażliwość na zagrożenia będąca efektem malejącej roli mechanizmów obronnych i racjonalizacji magicznych oraz religijnych, rosnący poziom wykształcenia generujący upowszechnienie świadomości zagrożeń, jak również coraz późniejsza świadomość niedoskonałości wiedzy eksperckiej i błędów bezosobowych form organizacyjnych. Uwzględniając perspektywę historyczną można zauważyć przejście od zróżnicowanych obiektów społeczno-gospodarczych i politycznych, u podstaw których leżał ideał samowystarczalnego dostatku do procesów integracji ponadnarodowej [20, s. 396]. Podmiotami tak zdefiniowanej rzeczywistości stają się polityczne, ekonomiczne oraz militarne organizacje międzynarodowe o zasięgu regionalnym, kontynentalnym lub światowym – w tym korporacje międzynarodowe i transnarodowe – główny aktor procesu globalizacji. O ich sile świadczą następujące informacje: w latach 1974-1982 działalność międzynarodowa przedsiębiorstw niemieckich wzrosła o 51%, włoskich o 41%, brytyjskich o 39%, francuskich – 33%. Główna część dochodów największych amerykańskich korporacji była efektem ich działalności zagranicznej (Exxon – 76%, Coca-Cola – 64%, IBM – 62%) [27, s. 48]. Łączna wartość aktywów zagranicznych filii międzynarodowych korporacji w 1998 roku wyniosła 11,5 biliona \$ (wzrost o 17.5% w porównaniu z rokiem 1997) [23]. Na początku XX wieku zdecydowana większość korporacji transnarodowych (90%) było ulokowanych w krajach tzw. Triady – Ameryka Północna, Europa Zachodnia, Azja Wschodnia [17]. Należały do nich General Electric, Exxon Mobile Corporation, Royal Dutch Shell Group, General Motors oraz Ford Motor Company. Ich filie występowały w krajach rozwiniętych, zaś ¼ była ulokowana w krajach rozwijających się [18]. W tabeli 1 przedstawiona została lista oraz krótka charakterystyka największych korporacji transnarodowych:

Nazwa korporacji	Siedziba	Aktywa zagran.	Obroty zagraniczne	Zatrudnienie za granicą
General Electric	Stany Zjednoczone	258 900	54 086	150 000
Vodafone Group	Wielka Brytania	243 839	50 070	47 473
Ford Motor Company	Stany Zjednoczone	173 882	60 761	138 663
General Motors	Stany Zjednoczone	154 466	51 627	104 000
British Petroleum Company Plc	United Kingdom	141 551	192 875	86 650
Exxon Mobil Corporation	Stany Zjednoczone	116 853	166 926	53 748
Royal Dutch/Shell Group	Wlk.Bryt./Holandia	112 587	129 864	100 000
Toyota Motor Corporation	Japonia	94 164	87 353	89 314
Total	Francja	87 840	94 710	60 931
France Telecom	Francja	81 370	21 574	88 626

**Tabela 1**

10 największych niefinansowych TNK na świecie w 2003 r. uszeregowanych według wartości zagranicznych aktywów (mln dolarów; liczba pracowników).

Źródło: [UNCTAD, Światowy Raport Inwestycyjny 2005]

Choć proces globalizacji jest obecnie zdominowany przez zjawiska ekonomiczne o charakterze ogólnoświatowym [5]; [6] to konsekwencje logiki uniwersalizacji są najbardziej widoczne w obszarze wzorów, wartości i aspiracji kulturowych społeczeństwa medialnego, czy też konsumpcyjnego. Kulturowy uniwersalizm wyraża się w homogenizacji gustów, poglądów i preferencji związanych z konsumpcją zestandaryzowanych produktów i usług, czy też uniformizacji sposobów gromadzenia i przetwarzania informacji przy pomocy dominujących programów komputerowych. Komerccjalizacja, uniformizacja i standaryzacja globalnych produktów kulturowych prowadzi do zjawiska skumulowania kulturowej synchronizacji [8, s. 3] symboli i produktów krajów o wieloletniej tradycji gospodarki rynkowej. Dlatego też, choć pod wpływem środków komunikowania masowego rozwija się „globalna ekumena” – obszar wzajemnego przenikania się oraz wymiany treści kulturowych o zasięgu globalnym [10] to kierunek przepływu kulturowego ma w zasadzie charakter jednokierunkowy. Zmiany w obszarze kultury współbrzmiają z podstawowymi ideami reprezentatywnej koncepcji globalizacji ekonomicznej – teorii systemu światowego Immanuela Wallersteina [24], która zakłada, iż funkcje państwa sprowadzają się współcześnie do regulacji i koordynacji reguł aktywności ekonomicznej, wolnej przedsiębiorczości oraz handlu, zaś pojawiające się nierówności i hierarchizacja społeczeństwa globalnego prowadzą do jego trójpoziomowego zróżnicowania: centra, peryferie i semi-peryferie. Społeczeństwa peryferyjne, choć włączone do systemu światowego, pozostają na jego obrzeżach m. in. ze względu na brak możliwości kontroli mechanizmów dystrybucji korzyści gospodarki światowej. Podsumowując można założyć, iż potencjalne scenariusze uniformizacji kulturowej to [10]:

- a) Całkowita dominacja kultury zachodniej (stylu życia, wzorów zachowań konsumpcyjnych, wartości, idei, przekonań).
- b) Nasycenie kulturowe (ewolucyjna absorpcja wzorów kulturowych właściwych centrom światowym przez peryferia).
- c) Deformacja kulturowa dominującej zachodniej kultury w procesie jej adaptacji przez peryferia (brak przygotowania do odbioru wyrafinowanych treści, napływ „produktów” gorszej jakości, dostosowywanie nowych wartości do tradycyjnie pojmowanych sposobów egzystencji).
- d) Równoprawny dialog metropolii i peryferii – pozytywne stymulowanie lokalnych wartości kulturowych i lokalna interpretacja importowanych produktów kultury.

Zjawisku globalizacji rynków towarzyszy kulturowe zróżnicowanie konsumentów, jak również aktorów regionalnych i lokalnych rynków pracy, co wymusza kluczową kompetencję globalną, szerokie uczestnictwo na rynkach światowych, globalną konfigurację działań, globalną integrację i koordynację działań, reakcje na potrzeby lokalne oraz zróżnicowaną strukturę i organizację [21, s. 7]. W odpowiedzi na powyższe wyzwania ewoluje strategia korporacyjna, co pokazuje przedstawiona poniżej tabela 2:

<b>Okres</b>	<b>Strategia międzynarodowa danego okresu</b>
Lata 50 i 60	Wielonarodowa ekspansja poprzez ustanowienie miniatury replik korporacji w postaci filii zagranicznych. Przewaga strategii wielu rynków wewnętrznych, na których działają w dużym stopniu autonomiczne filie zagraniczne obsługujące rynki lokalne i/lub regionalne. Ograniczona globalna koordynacja lub integracja w różnych częściach świata.
Lata 70	Wycofanie się firm wielonarodowych: zbywanie, racjonalizacje i zamykanie zakładów w krajach inwestycji.

Lata 80	Przesunięcie uwagi korporacji w kierunku koordynowanych i zintegrowanych strategii globalnych realizowanych przez stabilne PWN (przedsiębiorstwa wielonarodowe); skupienie się na globalnej konkurencyjności i stosowaniu zasięgu globalnego, jako broni konkurencyjnej w sektorach globalnych związanych ze specjalizacją zakładów i narodowa współzależnością.
Lata 90	Przejęcie do strategii globalnych i transnarodowych. Firmy koncentrują się na rozwoju kluczowych kompetencji z jednoczesnym wydzieleniem innych, pobocznych działań. Rezultatem tego jest rozwój sieci globalnych i partnerstwa strategicznego zarówno w kierunku poziomym, jak i pionowym. Wzrastający nacisk na wiedzę jako część aktywów; rozwijają się wczesne formy organizacji uczącej się.
Od roku 2000	Era korporacji wirtualnej i organizacji inteligentnej

**Tabela 2**

Ewolucja strategii międzynarodowej i globalnej

Źródło: [21. s. 4]

Przedstawione powyżej zmiany strategii korporacyjnych to również zmiany strategii personalnych w znacznym stopniu uzależnione od uznawanych „filozofii” przedsiębiorstwa. Tworzą ją wyznawany system wartości, historia i rozwój, metody, praktyki i właściwa kultura organizacyjna (matryca ERG)[18]:

- Koncepcja etnocentryczna – preferencja własnych narodowych rozwiązań i centralizacja systemu decyzyjnego.
- Koncepcja policentryczna – adaptacja do warunków lokalnych wynikająca z przekonania o dużej kulturowej rozbieżności kontekstu funkcjonowania.
- Koncepcja regiocentryczna – opracowana w centrali przedsiębiorstwa jednolita strategia działania jest modyfikowana i dostosowywana do warunków danego kraju.
- Koncepcja geocentryczna – dominacja integracji funkcjonalnej nad koniecznością uwzględniania różnic kulturowych (podział kompetencji przy zachowaniu standardów wypracowanych w centrali).

Scharakteryzowane koncepcje odzwierciedlają kontekstowy i uniwersalny paradygmat zarządzania ludźmi na rynkach globalnych [2]. Paradygmat kontekstowy odwołuje się do kulturowej perspektywy badań nad organizacjami, zaś paradygmat uniwersalny akcentuje znaczenie czynników ekonomicznych, technologicznych oraz psychologicznych [9]; [26]; [13]; [25];[14];[4]; czemu sprzyja otoczenie organizacji - eksterytorialna przestrzeń kultury absolutnej terażniejszości [12]. Obecnie daje się zauważyć swoistą rywalizację pomiędzy zwolennikami obu wspomnianych paradygmatów w obszarze realizowania funkcji personalnej w organizacjach o strukturze korporacyjnej, choć dominuje paradygmat uniwersalny narzucający koncepcję geocentryczną (dominacja integracji funkcjonalnej nad koniecznością uwzględniania różnic kulturowych). Sprzyjają temu „fundamenty współczesnej władzy organizacyjnej” współtworzone przez pojęcia gospodarki wiedzy oraz proefektywnościowej kultury organizacyjnej. „Władza

schodzi na poziom podmiotu i stamtąd wypływa na powierzchnię wiedzy i w ten paradoksalny sposób jest skrywana (...). Pole dyskursu ukrywa władzę i totalność jej „sprawowania się” poprzez proefektywnościową kulturę organizacyjną, jednocześnie upodmiotowującą jednostki kulturę, dzięki której można „efektywnie wykorzystać możliwości swoich pracowników”. Przemoc symboliczna dokonuje się niejako na „własne życzenie” pracowników, bowiem zaakceptowanie poprawnego dyskursu i wejście w jego reguły (zachowania w trakcie użycia procedur ZZL, uczestnictwo w zachowaniach o charakterze rytualnym, dostosowanie języka, ciała i ubioru do obowiązujących norm) włącza pewne jednostki pozwalając im kompetentnie działać we współczesnych organizacjach z okresu później nowoczesności, ale jednocześnie wyklucza inne jednostki z pola dyskursu i umieszcza je poza nowoczesną prawomocną kulturą organizacyjną” [15, s. 170]. Organizacja czasu pracy, czasu wolnego od zajęć, jak również wymóg „hipertowarzyskości” decydują o silnej identyfikacji z korporacją, a tym samym osłabienie mechanizmów identyfikacji kulturowej [15, s. 159]. Różnorodność kulturowa stanowi wyzwanie z teoretycznego i z praktycznego punktu widzenia dla sposobu realizowania funkcji personalnej w warunkach zdeterminowanych przez myślenie globalne na poziomie strategicznym, ale również w wymiarze jednostkowego poziomu działań. Ograniczenia, jakim mogą podlegać menedżerowie przedsiębiorstw o strukturze korporacyjnej wynikają również z negatywnych emocji – konsekwencji szoku w zderzeniu z odmiennością nawyków i reakcji kulturowych [14, s. 253-264]. Podstawowe mechanizmy obronne redukujące lęk to [1, s. 98]: segmentalizm, konserwatyzm, izolacja, elitaryzm, neologizm, strukturalizm oraz pragmatyzm.

## 2. Wybrane przykłady realizowanych w Polsce strategii korporacyjnych [16]

### *Każdy nosi buławę w tornistrze*

Korporacja zatrudnia ponad 10 000 pracowników. Posiada w Polsce sieć 247 restauracji o identycznej kulturze i organizacji pracy, w której każdy krok pracownika jest regulowany stosowną instrukcją. Przedsiębiorczość, innowacyjność i improwizacja są wykluczone. Nowo przyjęty pracownik w ciągu trzech miesięcy pod okiem doświadczonego opiekuna zdobywa umiejętności obsługi wszystkich możliwych stanowisk (grill, toster, kasa), zaś każde stanowisko posiada swoją kartę obserwacji (ok. 10 pozycji). Mit awansu (od szeregowego pracownika do stanowiska prezesa w krajach, gdzie sieć funkcjonuje), wymaga określonych zachowań symbolicznych: raz w roku wszyscy pracownicy centrali (bez względu na zajmowaną pozycję) pracują na szeregowym stanowisku, a menedżerowie w restauracjach noszą koszule z krótkimi rękawami bez marynarek – w każdej chwili mogą zastąpić pracownika liniowego. Rytuał ów podkreśla pozytywną integrację zespołu. Każdy kierownik dysponuje budżetem przeznaczonym na organizowanie czasu wolnego podwładnych, odbywają się międzyrestauracyjne zawody koszykarskie i piłkarskie. Raz na cztery lata organizowana jest olimpiada (na podobieństwo igrzysk olimpijskich).

W związku z nasyceniem geograficznym, niską stawką godzinową, młodym wiekiem i 90 obsadzonymi etatami w krajowej centrali możliwości awansu są mocno ograniczone, co powoduje znaczną rotację i niemal zupełny brak identyfikacji z firmą.

### *Uniwersalizm pragmatyczny*

Właściciele ogólnopolskiej gazety codziennej w 2002 roku uznali, iż dla potencjalnych reklamodawców zawiera zbyt kontrowersyjne materiały oraz staje się coraz mniej przewidywalna. Dlatego też prezentowane treści miały stać się bardziej przyjazne dla czytelników, co miało zaowocować znaczącym wzrostem sprzedaży reklam. Dotychczasowy schemat organizacyjny odpowiadał schematowi większości polskich dzienników: redakcja podzielona była na cztery działy – krajowy, zagraniczny, rozrywki i sportowy. Na czele redakcji

stał redaktor naczelny z dwoma zastępcami, zaś na czele każdego działu szefowie oraz ich zastępcy. Produkcją wychodzących numerów zajmowały się pracujące na przemian zespoły dwóch wydawców.

Do zmian organizacyjnych zaangażowano południowoamerykańską firmę doradcą posiadającą doświadczenie w tego typu przedsięwzięciach. Według nich zmiany należało rozpocząć od przebudowy zajmowanego przez gazetę biurowca. Na środku pozbawionej ścian, gabinetów i pokoi przestrzeni miał znajdować się podest dla sześciu osób z redaktorami naczelnymi i wydawcami. Krąg kierowników ma siedzieć twarzą do nadzorowanych pracowników odpowiadając zarazem za tzw. sferę (informacji, rozrywki, poradnikową). Kontakt wzrokowy stymuluje szybki obieg informacji prowadząc do nieustannej burzy mózgów.

Zdegradowani kierownicy działów nie nadążali z redagowaniem tekstów, czego efektem było wysyłanie ich do „kręgu” w formie nieostatecznej. „Krug”, przeznaczony do koncepcyjnych działań strategicznych, koncentrował swoją uwagę na redagowaniu niedokończonych tekstów. Zaczął ujawniać się brak odpowiedzialności za pojawiające się coraz liczniej błędy. Zamarła współpraca z poszczególnymi działami, na co wpłynęło również ograniczenie lub zlikwidowanie ich autonomii (degradacja tradycyjnej samodzielności działu sportowego połączonego z działem rozrywki). Drastycznie spadła sprzedaż oraz wpływy z reklam. Po kilku miesiącach na żądanie udziałowców przywrócono funkcjonowanie dawnej struktury gazety.

### *Kontrolowana kreatywność*

Brytyjska kancelaria prawnicza działająca w 45 krajach - w Polsce od 1992 roku. Zatrudnia około 60 prawników oraz personel pomocniczy. Zbiór obowiązujących w niej zasad i zachowań (wyznaczniki kultury korporacyjnej) zmaterializowano w podręczniku „Manual”. Przekazywane z pokolenia na pokolenie stanowi znak identyfikacyjny firmy współtworząc jej autorytet i zaufanie klientów.

Jednym z aspektów jej zainteresowania jest tzw. instrukcja ubioru zezwalająca na przyście do pracy w piątek bez garnituru (elementarnego wymaganego uniformu). W tym dniu można zrezygnować z krawata, założyć sportową marynarkę i sztruksy. Wykluczone są bluza z kapturem, adidas i szorty, choć pracownicy, którzy przekroczyli 30 rok życia, o ustabilizowanej sytuacji rodzinno-materialnej i co najmniej dziesięcioletnim doświadczeniu, noszą w zasadzie zabronione dzinsy, sweter lub półsportowe buty. Zwiększony margines tolerancji wynika z obawy przed ich utratą, lecz w ciągu ostatnich lat firma zmieniła strategię rekrutacji. Pożądanymi kandydatami są absolwenci z tzw. prowincji, pozbawieni jakiegokolwiek oparcia w stolicy. Ich margines nonszalancji wobec reguł obowiązujących w kancelarii jest znikomy, zaś lojalność bardzo duża, co koresponduje z wykonywaniem równie dużej ilości pracy. Oferowany przez korporację niskoprocentowany kredyt mieszkaniowy (100-200 tys. zł) generuje wzmocnienie postawy lojalnościowej oraz całkowity zanik marginesu nonszalancji wobec „Manual”.

## Literatura

- [1] Bate P., *Strategies for Cultural Change*. Oxford, Butterworth Heinemann, 1999, s.98]:
- [2] Brewster Ch., *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPiSS , nr 6, 2003, 10.
- [3] Castells M., *Hight Technology, Economic Restructuring, and the Urban – Regional Process in the United States*. [w:] Castells M. (red.), *Hight Technology, Space and Society*, Beverly Hills, SAGE 1985
- [4] Child J., Faulkner D., Pitkethly R., *The Management of International Acquisitions*. Oxford, Oxford University Press 2001
- [5] Davidson W. H., de la Tore J., *Managing the Global Corporation. Case Studies in Strategy Management*. New York, McGraw-Hill 1989
- [6] Dunning J. H., *The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interaction and Policy Implication*. Transnational Corporation, nr 3, 1992
- [7] Giddens A.: *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press 1990
- [8] Hamelink C. J., *Cultural Autonomy In Global Communications*. New York, Longan 1983
- [9] Hampden – Turner Ch., A. Trompenaars A., *Siedem Kultur Kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa, ABC 1998
- [10] Hannerz U., *Notes on the global ecumene*. Public Culture, t. 1, nr 2, 1988, 66-75
- [11] Harris P. R., Moran R. T.: *Managing Cultural Differences*. Butterworth – Heinemann, Gulf Professional Publishing 1999
- [12] Heller A., *Where are We at Home?*, Thesis Eleven, 41, 1995, 1-18.
- [13] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa, PWE 2000 [14] Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna 2005
- [15] Konecki K., *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej - co odtwarza kultura organizacyjna?* [w:] Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W. (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex. Kraków 2003
- [16] Miecik I. T., *Korporacje: Szczury już nie chcą biegać - raport stosunkach pracy w zagranicznych korporacjach w Polsce*, Polityka, 27 kwietnia 2005
- [17] Ohmae K., *Triad Power*. New York, Free Press 1985
- [18] Perlmutter H. V., *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia Journal of World Business, 1969, styczeń/luty
- [19] Radzyńska T., *Największe korporacje transnarodowe*. Nowe Życie Gospodarcze, nr 20, 2001, 9
- [20] Roberston R., *Globality, global culture, and images of world order*, [w:] Haferkamp H., Smelser N. J. (red.), *Social Change and Modernity*, Berkeley, University of California Press 1992
- [21] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa, FELBERG SJA, 2001
- [22] Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*. Kraków, Znak 2005
- [23] UNCTAD, *Raport o inwestycjach na świecie 1999: bezpośrednie inwestycje zagraniczne a potrzeba rozwoju*
- [24] Wallerstein I., *The Modern World-System, vol. III: The Second Great Expansion of the Capitalist World-Economy, 1730-1840's*. San Diego, Academic Press 1989
- [25] Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Kraków, Oficyna Wydawnicza TEXT 2000

- [26] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa, PWN 1998
- [27] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa, PWN 1998