

MARTA NOWAK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA RACHUNKOWOŚCI
W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI GOSPODARCZYMI
W ŚWIELE BADAŃ Z ZAKRESU PSYCHOLOGII
MIĘDZYKULTUROWEJ**

Wprowadzenie

Rachunkowość w sposób istotny może wspomagać zarządzanie zarówno przedsiębiorstwem jako całością, jak i poszczególnymi jego funkcjami, procesami i zasobami. Dostarcza ona wiarygodnych danych liczbowych, na których podstawie można oceniać działalność przedsiębiorstwa, jego jednostek organizacyjnych (pionów, działów, wydziałów) oraz menedżerów i pracowników.

W wypadku przedsiębiorstw międzynarodowych i wielokulturowych możliwość taka podlega jednak pewnym ograniczeniom. Zastosowanie rachunkowości, a w szczególności typ i sposób prezentacji dostarczanych przez nią informacji oraz wyciąganych na podstawie ich analizy wniosków powinny być dostosowane do uwarunkowań kulturowych poszczególnych krajów i regionów.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie obszernych badań z zakresu psychologii międzykulturowej oraz sformułowanie wskazówek zarządczych, dotyczących możliwości wykorzystania wniosków płynących z tych badań w celu skuteczniejszego i pełniejszego zastosowania rachunkowości w zarządzaniu takimi jednostkami.

1. Badania z zakresu psychologii międzykulturowej

Kultura definiowana bywa na wiele sposobów. D. Matsumoto i L. Juang, stwierdzają, iż kulturę można zdefiniować jako „dynamiczny system reguł – jawnych i ukrytych, ustanawianych przez grupy i mających zapewnić im przetrwanie, dotyczących wartości, przekonań, norm i zachowań, podzielanych

przez grupę, lecz w różnym stopniu uznawanych przez poszczególne jednostki w ramach grupy, przekazywanych z pokolenia na pokolenie, stosunkowo trwałych, lecz mogących się zmieniać z upływem czasu”.¹ Wraz z globalizacją procesów gospodarczych oraz internacjonalizacją przedsiębiorstw obszar kultury jest postrzegany jako istotny zarówno przez teoretyków, jak i praktyków biznesu. W związku z tym, podejmowane są próby w celu adaptacji rozwiązań z zakresu psychologii kultur (psychologii międzykulturowej) w obszarze ekonomii i zarządzania. Autorzy badań międzykulturowych odnoszą się do powiązanych z nią aspektów, takich jak rasa, przynależność etniczna, narodowość².

W naukach ekonomicznych podejmowano szereg prób zastosowania wiedzy dotyczącej psychologii międzykulturowej. Podejmowane badania z tego zakresu najczęściej dotyczyły różnic kulturowych między niewielką liczbą zbiorowości (np. ludności kilku krajów), a stwierdzone różnice dotyczyły jednego tylko obszaru działalności biznesowej, np. promowania nowych produktów. I tak, F.G. Goethals, A. Carugati, A. Leclercq prowadzili badania z zakresu różnic w zachowaniach dotyczących e-handlu w sąsiadujących krajach (badania dotyczyły Francji i Belgii)³. N. Zakira, A.N. Abdul-Talib przedstawiali działanie islamskiego modelu orientacji rynkowej⁴. D. Budeva opisywała zaś różnice międzykulturowe w ocenie cech produktu⁵. Badano także różnice kulturowe w zakresie globalnych korporacyjnych stron internetowych⁶.

Występowały także badania związane z rachunkowością, w szczególności z zakresu zastosowania ośrodków odpowiedzialności oraz etyki rachunkowości. W wypadku, badań dotyczących aspektów organizacji controllingu K. Portz, J.C. Lere, porównywali praktyki związane z ośrodkami odpowiedzialności w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej oraz Niemczech w kontekście wpływu różnic kulturowych⁷. C.E. Clements, J.D. Neill, O.S. Stovall określali

¹ D. Matsumoto, L. Juang: *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 26.

² *Ibidem*, s. 53.

³ F.G. Goethals, A. Carugati, A. Leclercq: *Differences In e-Commerce Behavior Between Neighbouring Countries – The Case of France and Belgium*, “The Data Base for Advances in Information Systems”, volume 40, number 4, November 2009, s. 168-116.

⁴ N. Zakira, A.N. Abdul-Talib: *Applying Islamic Market-Oriented Cultural Model to Sensitize Strategies Towards Global Customers, Competitors, and Environment*, “Journal of Islamic Marketing”, vol. 1, no 1, 2010, s. 51-62.

⁵ D. Budeva: *Cross-Cultural Differences In Evaluating Product Characteristics: Motion Pictures*, “Management Research Review”, vol. 33, no. 5, 2010, s. 423-436.

⁶ S.S. Robbins, A.C. Stylianou: *A Longitudinal Study of Cultural Differences in Global Corporate Web Sites*, “Journal of International Business and Cultural Studies”, 2001-2002, Winter, s. 1-17.

⁷ K. Portz, J.C. Lere: *Cost Center Practices In Germany and the United States: Impact of Country Differences on Managerial Accounting Practices*, “American Journal of Business”, Spring 2010, vol. 25, no. 1, s. 45-51.

wpływ różnic kulturowych na to, jak organizacje narodowe zrzeszające księgowych adaptowały kodeks IFAC^{8,9}. S.H. Su, C. Kan, H.L. Yang, badali zaś, przełożenie różnic międzykulturowych na etykę rachunkowości (badania prowadzona w grupie studentów w Stanach Zjednoczonych i na Tajwanie).¹⁰

Najobszerniejsze i najbardziej wiarygodne metodycznie badania z zakresu psychologii międzynarodowej zostały przeprowadzone przez G. Hofstede. Większość wymienionych wcześniej innych badań oraz publikacji nawiązuje w zasadzie do badań G. Hofstede, wykorzystuje je wprost lub stosuje przyjętą w nich metodykę. Ich przedmiotem był pomiar różnych wymiarów osobowości w oddziałach międzynarodowego i wielokulturowego przedsiębiorstwa (koncern IBM).

Osobowość to zaś „całkowita suma charakterystyk behawioralnych i psychicznych wyróżniających daną jednostkę”.¹¹ Termin stosowany „do określenia cech i trwałych właściwości jednostki, które uważa się za determinujące określoną stałość w sposobie, w jaki osoba ta zachowuje się w jakiegokolwiek sytuacji i czasie. (...) Osobowość odróżnia się od przejściowych stanów, takich jak nastroje, uznaje się ją bowiem za stałą (stabilną) w czasie.”¹² Analizowanymi wymiarami osobowości były:

- wymiar: indywidualizm/kolektywizm
- wymiar: niski dystans władzy (autorytetu)/wysoki dystans władzy (autorytetu)
- wymiar: skłonność do unikania niepewności/brak unikania niepewności
- wymiar: męskość/kobiecość.

„Fundamentalną kwestią wymiaru indywidualizm/kolektywizm jest stopień, w jakim społeczeństwo utrzymuje powiązania między jednostkami oraz pytanie, czy ludzie myślą o sobie w kategoriach „ja” czy „my””¹³. „Społeczeństwo indywidualistyczne (...) to takie, w którym jednostka jest postrzegana jako podstawowy element zbiorowości. Głównym składnikiem społeczeństwa kolektywistycznego jest natomiast grupa: rodzina, klan, członkowie wspólnoty. Wy-

⁸ IFAC – Code of Ethics for Professional Accountants

⁹ C.E. Clements, J.D. Neill, O.S. Stovall: *The Impact of Cultural Differences on the Convergence of International Accounting Codes of Ethics*, „Journal of Business Ethics”, 90, Springer 2010, s. 383-391.

¹⁰ S.H. Su, C. Kan, H.L. Yang: *Cross-Cultural Difference and Accounting Ethics: An Empirical Study for Accounting Students*, „International Journal of Organizational Innovation”, Vol 2, Num 3, Winter 2010, s.161-185.

¹¹ A.M. Colman: *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004, s. 481.

¹² J. Winstanley: *Klucz do psychologii. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, s. 125.

¹³ G. Hofstede: *Cultural Dimensions In Management And Planning*, „Asia Pacific Journal of Management”, January 1984, s. 83.

stępuje silna identyfikacja ze społeczeństwem jako całością i mniejsza orientacja na samego siebie. Więzy społeczne są silne, a jednostki z obcych grup dyskryminowane.”¹⁴

„Dystans władzy to stopień, w jakim członkowie społeczeństwa akceptują fakt nierównej dystrybucji władzy w instytucjach i organizacjach. Wpływa to zarówno na zachowania osób posiadających mniejszą władzę, jak i większą”¹⁵.

„Dystans władzy (...) odzwierciedla dominujące w kulturze podejście do nierówności, a szczególnie do przełożonych. Społeczeństwa o małym dystansie [władzy] postrzegają ludzi jako równych z natury i sprzeciwiają się wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy; istnieje tam stosunkowo łatwy awans społeczny. Społeczeństwa o dużym dystansie władzy uważają natomiast hierarchię za naturalną i aprobuja brak równości między ludźmi”¹⁶.

„Unikanie niepewności to stopień, w jakim członkowie społeczeństwa czują dyskomfort w związku z niepewnością i niejasnością. Odczucie to prowadzi do posiadania takich poglądów i przekonań, które zapewniają pewność oraz utrzymywania instytucji chroniących regularność”¹⁷. „Unikanie niepewności (...) jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Wrażliwość ta przejawia się między innymi w dążeniach do zapewnienia stabilności, nacisku na formalizację życia społecznego, wierze w pewniki oraz zapotrzebowaniu na absolutne prawdy i niekwestionowane autorytety. Wymiar ten ukazuje stopień, w jakim społeczeństwa są gotowe traktować sytuacje strukturalne (czyli istnienie twardych i jasnych reguł zachowania, które mogą być sformalizowane lub oparte na tradycjach) w przeciwieństwie do niestukturalnych”¹⁸.

„Wymiar: męskość/kobiecość odzwierciedla sposób, w jaki społeczeństwo przypisuje role społeczne płciom. Męskość oznacza preferowanie w społeczeństwie osiągnięć, bohaterstwa, asertywności oraz sukcesu materialnego. Kobiecość oznacza preferowanie związków, umiarkowania, troski o słabszych oraz jakości życia”¹⁹. „Męskość kultury (...) oznacza, że jej uczestnicy cenią przede wszystkim takie cechy jak: aktywność, agresywność, nastawienie na (...) konkurencję i zdobywanie. W społeczeństwie kobiecym dominuje stereotyp czło-

¹⁴ E. Hornowska, W.J. Paluchowski: *Kulturowa adaptacja testów psychologicznych*, w: *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 155.

¹⁵ G. Hofstede: *Cultural Dimensions In Management And Planning*, „Asia Pacific Journal of Management”, January 1984, s. 83.

¹⁶ E. Hornowska, W.J. Paluchowski: *Kulturowa adaptacja testów ...*, op.cit., s. 154.

¹⁷ G. Hofstede: *Cultural Dimensions In Management And Planning*, „Asia Pacific Journal of Management”, January 1984, s. 83.

¹⁸ E. Hornowska, W.J. Paluchowski: *Kulturowa adaptacja testów ...*, op.cit., s.154-155.

¹⁹ G. Hofstede: *Cultural Dimensions In Management And Planning*, „Asia Pacific Journal of Management”, January 1984, s. 84.

wieka łagodnego, opiekuńczego, współczującego, a istotą relacji międzyludzkich jest orientacja na współpracę i wzajemną pomoc.(...) Zaprogramowanie kulturowe pozwala nam intuicyjnie opowiadać się albo za bardziej twardym, konkurencyjnym podejściem do świata, albo wręcz odwrotnie, za bardziej humanitarnym, opiekuńczym, wyrozumiałym.²⁰

Badaniem były objęte następujące kraje²¹ lub w niektórych wypadkach rejonu świata:

- Argentyna (ARG),
- Australia (AUL),
- Austria (AUT),
- Belgia (BEL),
- Brazylia (BRA),
- Kanada (CAN),
- Chile (CHL),
- Kolumbia (COL),
- Kostaryka (COS),
- Dania (DEN),
- Ekwador (EQA),
- Finlandia (FIN),
- Francja (FRA),
- Niemcy Zachodnie (GER),
- Wielka Brytania (GBR),
- Grecja (GRE),
- Gwatemala (GUA),
- Hong Kong (HOK),
- Indonezja (IDO),
- Indie (IND),
- Iran (IRA),
- Irlandia (IRE),
- Izrael (ISR),
- Włochy (ITA),
- Jamajka (JAM),
- Japonia (JPN),
- Korea Południowa (KOR),
- Maleszja (MAL),

²⁰ E. Hornowska, W.J. Paluchowski: *Kulturowa adaptacja testów psychologicznych*, w: „*Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*”, red. J. Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 155.

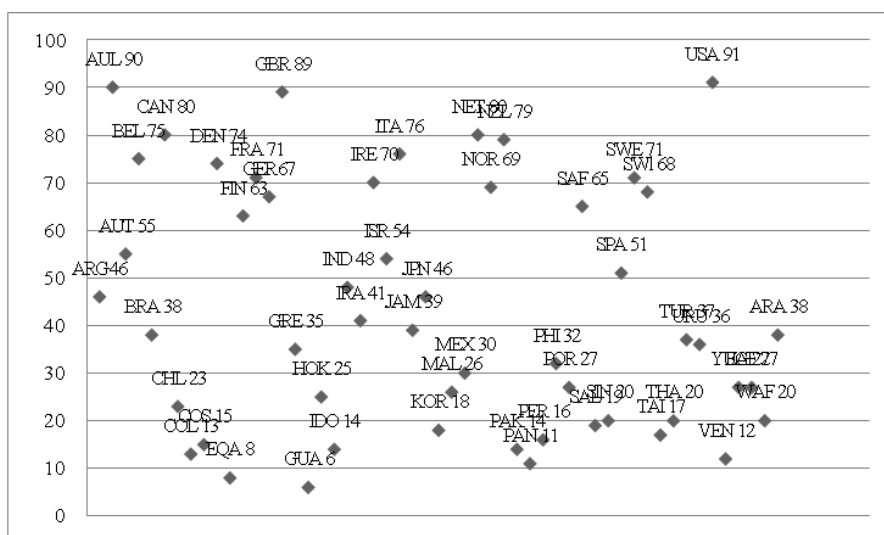
²¹ Kody w nawiasach są skrótami, które będą stosowane na wykresach prezentujących wyniki badań Gerta Hofstede.

-
- Meksyk (MEX),
 - Holandia (NET),
 - Norwegia (NOR),
 - Nowa Zelandia (NZL),
 - Pakistan (PAK),
 - Panama (PAN),
 - Peru (PER),
 - Filipiny (PHI),
 - Portugalia (POR),
 - Afryka Południowa (SAF),
 - Salwador (SAL),
 - Singapur (SIN),
 - Hiszpania (SPA),
 - Szwecja (SWE),
 - Szwajcaria (SWI),
 - Taiwan (TAI),
 - Tajlandia (THA),
 - Turcja (TUR),
 - Urugwaj (URU),
 - Stany Zjednoczone (USA),
 - Wenezuela (VEN),
 - Jugosławia (YUG),
 - Afryka Wschodnia (Etiopia, Kenia, Tanzania, Zambia) (EAF),
 - Afryka Zachodnia (Ghana, Nigeria, Sierra Leone) (WAF),
 - Kraje Arabskie (Egipt, Irak, Kuwejt, Liban, Libia, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie) (ARA).

Według badań, przeprowadzonych przez G. Hofstede krajami, których kultura charakteryzuje się najwyższym poziomem indywidualizmu są: Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Holandia, Nowa Zelandia, Włochy, Belgia, Dania, Francja, Szwecja i Irlandia (por. rys. 1). Najwyższym zaś kolektywizmem charakteryzują się kultury krajów, takich jak: Gwatemala, Ekwador, Panama, Wenezuela, Kolumbia, Pakistan, Indonezja, Kostaryka, Peru, Taiwan, Korea Południowa. Generalnie rzecz biorąc można powiedzieć, iż najwyższy poziom indywidualizmu cechuje kraje anglosaskie i Europę Zachodnią i Północną. Najwyższy zaś poziom kolektywizmu występuje w kulturach Ameryki Południowej, a w dalszej kolejności Afryki oraz Azji.

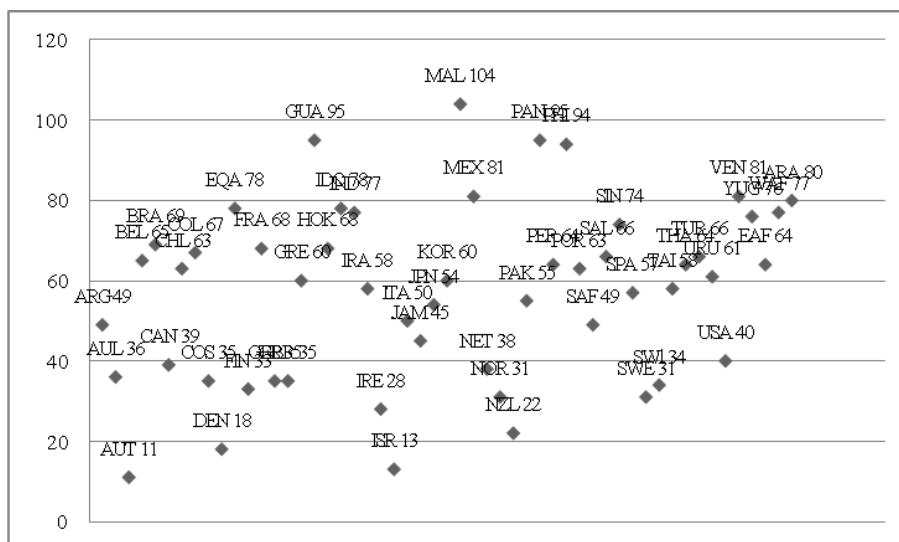
Najwyższy dystans władzy (rys. 2) zidentyfikowano w krajach takich jak: Malezja, Gwatemala, Panama, Filipiny, Meksyk, Wenezuela, Kraje Arabskie, Ekwador, Indonezja, Indie, Afryka Zachodnia. Najniższym dystansem władzy cechują się zaś kultury krajów takich jak: Austria, Izrael, Dania, Nowa Zelan-

dia, Irlandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia, Szwajcaria, Wieka Brytania, Niemcy i Kostaryka.



Rys. 1. Poziom indywidualizmu w badanych krajach

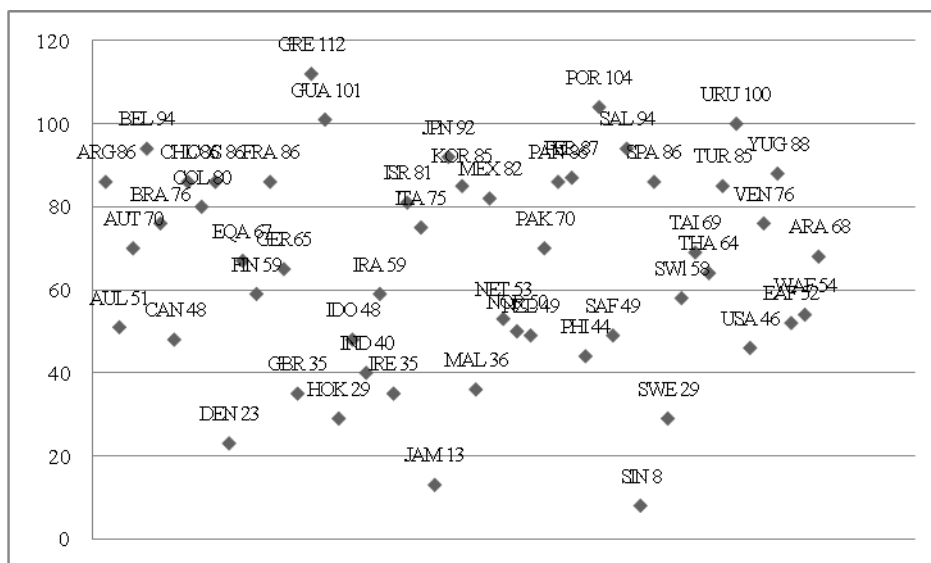
Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hofstede, op.cit., s. 85.



Rys. 2. Poziom dystansu władzy w badanych krajach

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hofstede, op.cit., s. 85.

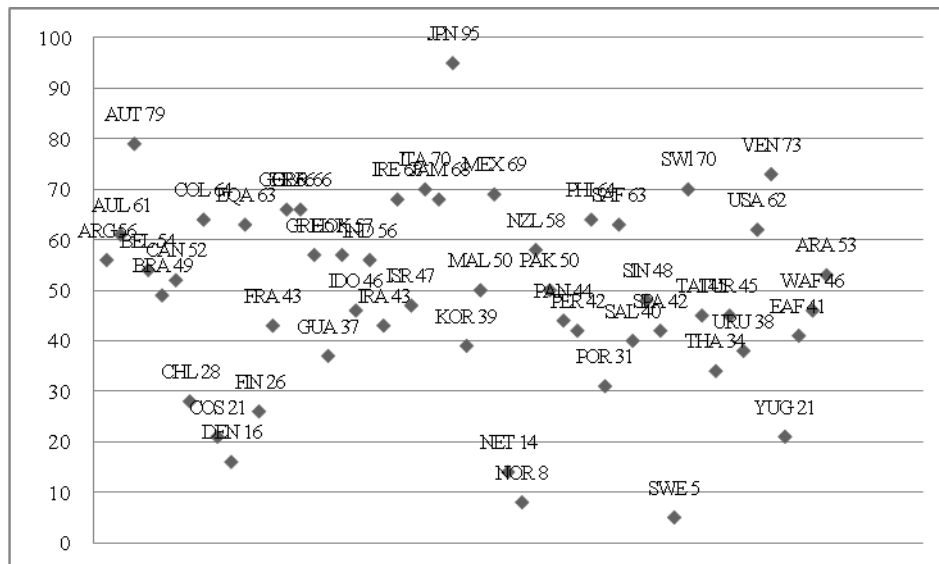
W najwyższym stopniu niepewności (rys. 3) unikają osoby żyjące w krajach takich jak: Grecja, Gwatemala, Urugwaj, Belgia, Salwador, Japonia, Peru, Argentyna, Chile, Kostaryka, Francja, Panama, Hiszpania. Najniższy stopień unikania niepewności charakteryzuje mieszkańców krajów takich jak: Singapur, Jamajka, Dania, Szwecja, Hong Kong, Irlandia, Wielka Brytania, Malesja, Indie, Filipiny, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej.



Rys. 3. Poziom unikania niepewności w badanych krajach

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hofstede, op.cit., s. 85.

Do krajów o najbardziej męskiej kulturze (rys. 4) zaliczono: Japonię, Austrię, Wenezuelę, Włochy, Szwajcarię, Meksyk, Irlandię, Jamajkę, Niemcy, Wielką Brytanię, Kolumbię, Filipiny, Ekwador, Południową Afrykę, Stany Zjednoczone oraz Australię. Za kraje o najwyższym poziomie kobiecości kultury uznano: Urugwaj, Gwatemalę, Tajlandię, Portugalię, Chile, Finlandię, Kostarykę, Danię, Holandię, Norwegię i Szwecję.



Rys. 4. Poziom męskości w badanych krajach

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Hofstede, op.cit., s. 85.

2. Wykorzystanie badań z zakresu psychologii międzynarodowej na potrzeby zastosowania rachunkowości w zarządzaniu

Prezentowane w poprzednim punkcie badania mogą stanowić podstawę do istotnych wskazówek dla zarządów przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych krajach i różnych strefach międzykulturowych. W koncernach międzynarodowych, w wypadku konieczności raportowania sytuacji z tej samej dziedziny pamiętać należy, by pomimo identycznej zawartości merytorycznej raportów podkreślać te informacje, które są istotne z punktu widzenia poszczególnych wymiarów osobowości w danym kraju.

W krajach, w których występuje wysoki poziom indywidualizmu, należy pomiarowi podawać głównie osiągnięcia indywidualne. W krajach o wysokim kolektywizmie – grupowe, zespołowe, takie jak np. marża osiągnięta przez zespół sprzedawców w danym regionie.

W krajach o wysokim poziomie unikania niepewności informacje powinny być częstsze, dokładniejsze, precyzyjne. W krajach o niskim poziomie unikania niepewności można je podawać w sposób bardziej syntetyczny oraz rzadziej.

W krajach o wysokim poziomie męskości należy skupiać się na raportowaniu wskaźników związanych z konkurencją (np. udział w rynku), osiągnięciami poszczególnych osób, zespołów, jednostek organizacyjnych (np. w postaci zwiększenia przychodu ze sprzedaży). W krajach natomiast charakteryzują-

cych się wysokim poziomem kobiecości należy się skupić na aspektach współdziałania i relacji (np. lojalność konsumentów, satysfakcja pracowników).

W krajach, w których istnieje duży dystans władzy należy zorganizować controlling w sposób, który umożliwi łatwy przepływ informacji w układzie pionowym, a w szczególności od pracowników do kierownictwa. W przedsiębiorstwach o niskim dystansie władzy zastosowanie controllingu powinno wspierać kierownictwo w celu ochrony przepływu informacji przed zbyt dużą dowolnością i potencjalnym chaosem informacyjnym.

Charakterystyczne dla danego kraju lub kultury cechy występujące w ramach omawianych wymiarów osobowości mogą spowodować określone problemy w zakresie stosowania controllingu i pomiaru dokonań.

Kolejnym wymiarem jest wymiar: męskość/kobiecość. W firmach cechujących się kulturą męską nie będą stosowane lub doceniane wskaźniki dotyczące zjawisk jakościowych. Wystąpi skłonność do badania głównie efektów finalnych przeprowadzanych działań i procesów, np. liczenia przychodu z danej usługi bez mierzenia satysfakcji czy lojalności klienta. W kulturze kobiecej będzie natomiast nastawienie na mierzenie jakości oraz przebiegu procesu, a mniejsza skłonność do pomiaru efektów finalnych, np. skupienie się na zadowoleniu klienta przy niskiej skłonności do uwzględniania kosztów zwiększenia tegoż zadowolenia.

W przypadku wymiaru: kolektywność/indywidualizm dla firm funkcjonujących w kulturze indywidualistycznej zagrożeniem może być brak doceniania wysiłków grupowych i efektów synergii poprzez sparametryzowanie tylko i wyłącznie pracy indywidualnej. W przedsiębiorstwach o silnej kulturze kolektywistycznej zagrożeniem jest natomiast spadek jakości i wydajności pracy indywidualnej, szczególnie w wypadku tych pracowników, których osobowość będzie się cechować o wiele mniejszym poziomem kolektywizmu niż przeciętny dla danej firmy.

W wymiarze dystansu władzy głównym problemem dla controllingu przy wysokim dystansie władzy może być słaby przepływ pionowy informacji, szczególnie jeśli chodzi o przepływ informacji z dołu do góry. Problemem może być także nadmierna formalizacja tego przepływu. W przedsiębiorstwach o niskim dystansie władzy może występować niechęć do formułowania informacji w narzucony, formalny sposób oraz zagrożenie zbyt dużą dowolnością ich formy oraz treści, a także czasu przekazywania.

W wypadku wymiaru związanego z unikaniem niepewności controlling w firmach o kulturze wysokiego stopnia unikania niepewności, może być prowadzony zbyt schematycznie i nastawiony głównie na wychwytywanie zagrożeń. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się niską potrzebą unikania ryzyka przed controllingiem mogą być postawione głównie zadania z zakresu wychwytywania szans, a marginalizowany będzie system ostrzegający o zagrożeniach zewnętrznych i o charakterze wewnętrznym.

W pierwszych badaniach Hofstede'a Polska nie była uwzględniona. Badania z tego zakresu dotyczące Polski z wykorzystaniem wskaźników zaproponowanych przez Hofstede'a, zostały przeprowadzone przez Nasierowskiego i Mikulę, którzy w Polsce stwierdzili: wysoki poziom dystansu wobec autorytetu, bardzo wysoki poziom unikania niepewności, poziom indywidualizmu na granicy przeciętnego i niższego oraz raczej wysoki poziom męskości.²² W związku z tym można zakładać, iż przedsiębiorstwa polskie może cechować zbytnia formalizacja struktur oraz zasad komunikacji oraz zjawisko „filtrowania w górę”, czyli przekazywania na wyższe szczeble głównie informacji pozytywnych.

Uwagi końcowe

Podsumowując należy podkreślić, iż zastosowanie szeroko rozumianej rachunkowości w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi działającymi w wielu krajach i charakteryzującymi się wielokulturowością należy wspierać wykorzystaniem odpowiedniej wiedzy z zakresu psychologii kultur oraz kultury osobowości. Wymiary osobowości, takie jak indywidualizm/kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz męskość/kobiecość mogą mieć istotny wpływ na możliwości zastosowania controllingu i innych dziedzin rachunkowości w przedsiębiorstwach funkcjonujących w określonym środowisku kulturowym.

Dodać należy, iż od kultury i narodowości zależne są także inne wymiary osobowości, niezawarte w badaniach G. Hofstede. Należy do nich m.in. sposób postrzegania czasu, badany przez P. Zimbardo i J. Boyda.²³ Należy także zwrócić uwagę na konieczność dokonania badań według metodyki G. Hofstede w odniesieniu do różnych grup osób w poszczególnych krajach, np. dla wyższej i średniej kadry zarządzającej, specjalistów i ekspertów oraz szeregowych pracowników.

Literatura

- Budeva D.: *Cross-Cultural Differences In Evaluating Product Characteristics: Motion Pictures*, "Management Research Review", vol. 33, no. 5, 2010.
- Clements C.E., Neill J.D., Stovall O.S.: *The Impact of Cultural Differences on the Convergence of International Accounting Codes of Ethics*, "Journal of Business Ethics", 90, Springer 2010.
- Colman A.M.: *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004.

²² W. Nasierowski, B. Mikula: *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indies*, "Organization Studies", 19/3, 1998, s. 294-295.

²³ P. Zimbardo, J. Boyd: *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 35-36.

- Goethals F.G., Carugati A., Leclercq A.: *Differences In e-Commerce Behavior Between Neighbouring Countries – The Case of France and Belgium*, "The Data Base for Advances in Information Systems", volume 40, number 4, November 2009.
- Hofstede G.: *Cultural Dimensions In Management And Planning*, "Asia Pacific Journal of Management", January 1984.
- Hornowska E., Paluchowski W.J.: *Kulturowa adaptacja testów psychologicznych, w: Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. Jerzego Brzeziński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
- Matsumoto D., Juang L.: *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Nasierowski W., Mikula B.: *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indies*, "Organization Studies", 19/3, 1998.
- Portz K., Lere J.C.: *Cost Center Practices In Germany and the United States: Impact of Country Differences on Managerial Accounting Practices*, "American Journal of Business", Spring 2010, vol. 25, no. 1.
- Robbins S.S., Stylianou A.C.: *A Longitudinal Study of Cultural Differences in Global Corporate Web Sites*, "Journal of International Business and Cultural Studies", 2001-2002, Winter.
- Su S.H., Kan C., Yang H.L.: *Cross-Cultural Difference and Accounting Ethics: An Empirical Study for Accounting Students*, "International Journal of Organizational Innovation", Vol 2, Num 3, Winter 2010.
- Winstanley J.: *Klucz do psychologii. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
- Zakira N., Abdul-Talib A.N.: *Applying Islamic Market-Oriented Cultural Model to Sensitize Strategies Towards Global Customers, Competitors, and Environment*, "Journal of Islamic Marketing", vol. 1, no 1, 2010.
- Zimbaro P., Boyd J.: *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Dr Marta Nowak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Instytut Rachunkowości
Katedra Controllingu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
marta.nowak@ue.wroc.pl

**POSSIBILITY OF USAGE OF ACCOUNTING FOR THE NEEDS
OF BUSINESS ENTITIES MANAGEMENT IN REFLECTION
OF INTERCULTURAL PSYCHOLOGY RESEARCH**

Summary

The paper treats of the possibilities of using of the outcomes of intercultural psychology research for the needs of the usage of accounting in management. The state-of-the-art of the research on intercultural psychology and its usage in economic sciences

was analyzed. The outcomes of the research by Gert Hofstede analyzing 4 dimensions of personality (individualism/collectivism, power distance, uncertainty avoidance masculinity/femininity) for various countries were presented. These outcomes were used in order to formulate guidelines for the usage of accounting in management in companies that function in different countries and cultures.

Translated by Marta Nowak

