Jerzy SCHROEDER

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA KADRĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

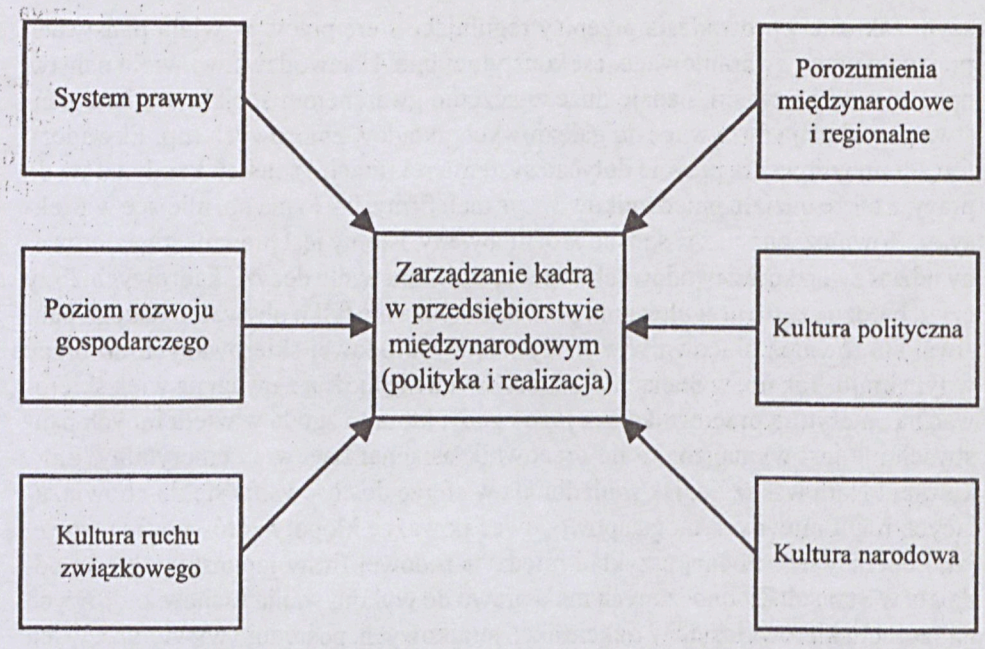
Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, czy to krajowym czy międzynarodowym, wymaga podejmowania wielu dobrze przemyślanych decyzji i stawiania czoła wielu wyzwaniom. Jednakże sytuacja firm międzynarodowych w porównaniu z krajowymi jest w tym zakresie znacznie trudniejsza, co wynika z ich funkcjonowania w zróżnicowanym geograficznie, prawnie, gospodarczo i kulturowo otoczeniu.

Bardzo istotną funkcję ma tu do spełnienia realizowana w przedsiębiorstwie międzynarodowym polityka i praktyka zarządzania kadrą. Przyjmuje się, że w kontekście międzynarodowym zarządzanie zasobami ludzkimi staje się jednym z rzucających największe wyzwanie celów korporacji[1]. Wynika to stąd, że poszczególne narodowe podejścia w zakresie zarządzania kadrą są artefaktami kulturowymi, odzwierciedlającymi podstawowe założenia i wartości kultur narodowych, w ramach których organizacje funkcjonują. Dlatego ta sama polityka kadrowa nie daje z zasady takich samych efektów w różnych kontekstach kulturowych.

1. Elementy otoczenia wpływające na zarządzanie kadrą przedsiębiorstwa międzynarodowego

Przedsiębiorstwo międzynarodowe, tak samo jak inne systemy otwarte, wchodzi w interakcję ze swoim otoczeniem. Zarządzanie kadrą, jako część tego systemu, poddane jest również procesowi interakcji z otoczeniem. Rysunek 1 przedstawia główne elementy otoczenia przedsiębiorstwa międzynarodowego, które mogą, w mniej-

[1] A. Laurent, *The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management*, „Human Resource Management" 1986, nr 1, s. 91-102.



Rys. 1. Elementy zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa międzynarodowego wpływające na funkcję zarządzania kadrą

Źródło: Na podstawie M.H. Tayeb, *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley and Sons, Chichester 1997, s. 108

szym lub większym stopniu, wpływać na sposób realizacji omawianej funkcji. Z przedstawionych na tym rysunku zależności wynika, że elementy otoczenia zawierające „ładunek" kulturowy mają tutaj niemałe znaczenie. Są też niewątpliwie trudniejsze do uchwycenia, szczególnie dla firm będących w fazie rozwijania swojej działalności na danym rynku zagranicznym.

Miejscowy system prawny, porozumienia międzynarodowe czy regionalne, poziom rozwoju gospodarczego są czynnikami, które można w sposób czytelny zanalizować i uwzględnić w realizowanej polityce kadrowej. Elementy kulturowe, szczególnie dotyczące kultury narodowej, nie są tak łatwo uchwytne, często są zróżnicowane w ramach granic narodowych i ich dobre rozeznanie oraz uchwycenie wpływu na politykę kadrową firmy wymagać może wiele czasu, doświadczeń i badań.

System prawny zaliczyć należy do głównych elementów otoczenia, które funkcja zarządzania kadrą musi uwzględnić. Firmy międzynarodowe napotykają sporo ograniczeń prawnych, zmuszających je często do wprowadzania wielu zmian w swojej strukturze i procedurach działania[2]. Wszystkie kraje w mniejszym lub więk-

[2] G.W. Florkowski, R. Nath, *MNC Responses to the Legal Environment of International Human Resource Management*, „The International Journal of Human Resource Management" 1993, nr 4, s. 305-324.

szym zakresie wprowadzają przepisy regulujące sferę pracy. W wielu państwach prawo do pracy gwarantowane jest konstytucyjnie. Ustawodawstwo wielu państw, np. Holandii i Szwecji, nadaje duże znaczenie gwarancjom socjalnym, inne państwa przykładają dużą wagę do gałęziowych układów zbiorowych (np. Ekwador). Często uregulowania prawne dotyczą systemu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, a także udziału pracowników w zyskach firmy, jak to ma np. miejsce w Meksyku. Również, chociaż w sposób zróżnicowany, istotny jest prawnie gwarantowany udział związków zawodowych w podejmowaniu wielu decyzji kadrowych. Przy czym bardzo często uregulowania prawne dotyczą nie tylko obywateli danego państwa, ale również pracowników firmy międzynarodowej skierowanych do pracy w tym kraju. Tak np. w Stanach Zjednoczonych nie można z uwagi na wiek skierować na emeryturę pracownika bez jego zgody, która to zgoda w wielu innych państwach nie jest wymagana, o ile pracownik osiągnął tzw. wiek emerytalny. Florkowski i Nath wskazują, jak zaniedbania w sferze dostosowania się do obowiązujących reguł prawnych mogą spowodować poważne kłopoty zarówno finansowe, jak i operacyjne[3]. Podają przykład międzynarodowej firmy japońskiej, której oddziały w Stanach Zjednoczonych mają prawo do wykonywania ruchów kadrowych na szczeblu kierowniczym w trakcie akcji strajkowych, pośrednio wywierając w ten sposób nacisk na związki zawodowe w kierunku rozwiązania sporów dotyczących roszczeń pracowniczych. Oddział tej firmy zlokalizowany we Włoszech, który usiłował postępować podobnie, otrzymał polecenie zaprzestania stosowania tej strategii, gdyż była ona we Włoszech niezgodna z prawem, uznawana za antyzwiązkową. W takim przypadku firma nie tylko ponosi sankcje finansowe, ale może również narazić się na kosztowny przestój, jeśli nie podejmie stosownych, zawierających alternatywne sposoby rozwiązania sporu, negocjacji.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe nie zawsze jednak musi dostosowywać swoje rozwiązania w sferze zarządzania kadrą do lokalnych norm prawnych. W wielu przypadkach, choć dotyczy to zwłaszcza wielkich i liczących się firm, przepisy te można obejść drogą negocjacji z odpowiednimi władzami kraju goszczącego, uzyskując stosowne zwolnienia w stosunku do obowiązującego prawa[4].

Porozumienia międzynarodowe i regionalne mogą w sposób istotny wpływać na zmiany krajowych uregulowań prawnych dotyczących stosunków pracowniczych. Ma to miejsce szczególnie w przypadku akceptacji nowych standardów międzynarodowych, wynikających np. z przynależności do różnego typu organizacji międzynarodowych, w tym szczególnie Międzynarodowej Organizacji Pracy, czy ratyfikowania konwencji międzynarodowych, bilateralnych lub wielostronnych, regulujących różne aspekty rynku pracy.

Unia Europejska jest najbardziej jaskrawym przykładem wpływu regionalnych uregulowań prawnych na politykę kadrową. Europejska Karta Społeczna uchwalo-

[3] Ibidem.

[4] J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 142-146.

na 18 października 1961 r. gwarantuje m.in. prawo do pracy, prawo pracowników do sprawiedliwych warunków pracy, bezpiecznych i higienicznych warunków życia, godziwego wynagrodzenia, zrzeszania się, rokowań zbiorowych. Należy też dodać, że Karta stworzyła system międzynarodowej kontroli wykonania zobowiązań przez państwa członkowskie Rady Europy[5].

Istniejące związki między prawodawstwem międzynarodowym i krajowym wpływają zatem na sposób funkcjonowania rynku pracy, warunki zatrudnienia, a także na relację rząd – przedsiębiorstwo. Polityka kadrowa musi reagować na wszelkie wynikające z nich wymagania, aby uniknąć ewentualnych represji prawnych z tytułu ich nieprzestrzegania.

Poziom rozwoju gospodarczego może również mieć określone implikacje do prowadzenia polityki kadrowej przedsiębiorstwa. W krajach ekonomicznie wysoko rozwiniętych firmy międzynarodowe mogą pozyskiwać pracowników z grona zawodowych menedżerów i wysoko kwalifikowanej siły roboczej, natomiast w przypadku tworzenia zagranicznych filii firmy na terenie krajów o niskim stopniu zaawansowania gospodarczego pozyskanie takiej kadry jest utrudnione. Różne są również – z uwagi na dość silny związek rozwoju sektora edukacyjnego i poziom rozwoju gospodarczego kraju – możliwości w zakresie szkolenia i doskonalenia kadry. Tymczasem zauważalny jest rosnący trend rozbieżności pomiędzy treściami nauczania a wymaganiami przedsiębiorstwa. Wiedza uzyskana w instytucjach kształcących starzeje się coraz szybciej i coraz większe znaczenie zyskuje doskonalenie kadr[6].

Kultura polityczna jest kolejnym czynnikiem znajdującym odzwierciedlenie w polityce zarządzania kadrą. Zakres kontroli przez państwo działalności gospodarczej jest różny w zależności kraju. W niektórych systemach politycznych kontrola ta jest bardzo ograniczona, w innych mocno rozbudowana. Realizowana polityka kadrowa w znacznym stopniu odzwierciedla kulturę polityczną kraju. W krajach demokracji pracownicy mają więcej do powiedzenia w sprawie warunków, na jakich są skłonni podjąć pracę, aniżeli w przypadku państw niedemokratycznych. Przy czym proces ten, mimo panowania w danym państwie określonego systemu politycznego, może być modyfikowany w zależności od ideologii politycznej wyznawanej przez rząd, jak to ma miejsce np. w Wielkiej Brytanii, gdzie w przypadku rządów konserwatystów pracownicy mają mniejszą ochronę, aniżeli w okresie, gdy u władzy są przedstawiciele Partii Pracy. Z kolei w państwach muzułmańskich wiele uregulowań dotyczących stosunku pracy poddane jest wpływom islamu.

Kultura ruchów związkowych, różniąca się między państwami, także oddziałuje, nierzadko bardzo istotnie, na sposób zarządzania kadrą. Oczywiście są kraje,

---

[5] Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 19-20.

[6] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.M. Beck, Warszawa 1997, s. 49.

gdzie związki zawodowe są marionetkami w ręku władzy (np. (Chiny, Kuba, Korea Północna), jest też wiele państw, w których związki nie istnieją bądź jeśli już istnieją, to są represjonowane. Przykładem tych ostatnich są niektóre kraje arabskie. Różny jest też stopień upolitycznienia związków zawodowych. W niektórych krajach, jak np. we Francji czy w Polsce, związki zawodowe są silnie zaangażowane w życie polityczne, w innych związki zawodowe są bardziej pragmatyczne i nie stawiają sobie za cel obalenia czy konfrontacji z zarządem firmy lub władzą rządzącą; starają się jedynie wywalczyć lepsze warunki pracy.

Zróżnicowana jest także forma uzwiązkowienia. I tak japońskie związki zawodowe skupiają pracowników danej firmy (łącznie z jej kierownictwem). W Wielkiej Brytanii związki skupiają pracowników według zawodów (drukarze, nauczyciele itp.). Oznacza to, że w tej ostatniej pracodawca może mieć na terenie firmy do czynienia z wieloma związkami. Wszystkie wymienione czynniki wpływają na to, że siła i sposób działania związków zawodowych zarówno na szczeblu krajowym, jak i firmy różni się między państwami.

Kultura narodowa odgrywa istotną rolę w kształtowaniu ludzkich wartości, postaw i zachowań w miejscu i poza miejscem pracy. Ma także silne związki z funkcją zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie. Termin „kultura narodowa" jest różnie definiowany[7]. Dla potrzeb prowadzonych rozważań można przyjąć za R. Bennettem, że kultura narodowa oznacza zestaw wierzeń, motywacji i norm wspólnie wyznawanych przez większość mieszkańców danego kraju[8].

Mówiąc o specyfice kulturowej określonej narodowości czy grupy społecznej należy pamiętać, że poszczególne kultury różnią się od siebie stopniem, w jakim reprezentują określone wartości i postawy, a nie ich rodzajem. Dlatego należałoby przypisywać ludziom określone cechy kulturowe w relacji do innych osób, a nie w wyrażeniu bezwzględnym. Na przykład nie ma narodowości absolutnie uczciwej bądź absolutnie przekupnej, pewne społeczności są mniej uczciwe od innych.

Wpływ kulturowego kontekstu na sposób zarządzania kadrą jest zróżnicowany. Na przykład w krajach europejskich wpływ rządu, związków zawodowych czy rad pracowniczych na praktykę zarządzania jest znacznie większy aniżeli w Stanach Zjednoczonych. Wynika to m.in. z faktu, że podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Europie rozwinęło się na bazie różnych dyscyplin naukowych: psychologii i socjologii, z których każda zakłada odmienny charakter związków między personelem a organizacją. W Stanach Zjednoczonych, gdzie koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi rozwinęła się na bazie psychologii, punkt ciężkości położono na doskonalenie motywacji pracowników, co w konsekwencji oznacza skupienie się na jednostce, analizowaniu jej potrzeb, systemie

---

[7] Por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 598-600.

[8] R. Bennett, *International Business*, Pitman Publishing, London 1999, s. 93.

wynagrodzeń i uatrakcyjnianiu samej pracy. Z kolei w Europie koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi rozwinęła się, wykorzystując podejście socjologiczne, przykładające więcej wagi do systemu socjalnego, ekonomicznego i politycznego kontekstu oraz do charakteru związków między kluczowymi postaciami tego systemu: rządem, związkami zawodowymi i zarządem firmy. Główny nacisk kładzie się tutaj na to, kto posiada moc decyzyjną, prowadzącą bądź do rozwoju demokracji przemysłowej (decyzje w rękach pracowników), bądź do rozwoju polityki przemysłowej (decyzje w rękach rządu)[9].

Również sama idea koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, traktująca siłę roboczą jako element kapitału, na który składa się wiedza, doświadczenie i umiejętności całego personelu organizacji oraz jego zaangażowanie w realizację jej celów[10], w kulturze, gdzie organizacja jest traktowana mniej instrumentalnie, wywołać może, przy próbach jej szerszego stosowania, autentyczne wykroczenie przeciw lokalnym normom kulturowym. Oznacza to, że na terenie różnych zagranicznych oddziałów firmy czy w stosunkach z różnymi zagranicznymi partnerami ich podatność na akceptację poszczególnych przedsięwzięć kadrowych czy stosowanie określonej polityki kadrowej może być zróżnicowana. Wynika stąd bardzo istotna odpowiedzialność pionu zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym za takie kierowanie tą funkcją wśród różnic kulturowych, które pozwoli stworzyć praktykę zarządzania kadrą wspierającą strategię globalną firmy.

2. Pozyskiwanie kadry w świetle uwarunkowań kulturowych

Proces pozyskiwania kadry natrafia często na brak dobrej znajomości charakteru miejscowego rynku pracy bądź dostępności siły roboczej. Utrudnia to realizację zadania znalezienia odpowiednich kandydatów i firma może być zmuszona do szukania kandydatów w innych, aniżeli zwykła to robić, miejscach. Często profil kandydata do pracy, uwzględniający jego umiejętności, zachowanie się, przekonania i system wartości, będący standardem w jednym kraju może być wyjątkiem w innym. Nakłada się na to zróżnicowanie systemów edukacyjnych w poszczególnych krajach. Na przykład, stanowiący potencjalne źródło pozyskania kadry kierowniczej absolwent wyższej uczelni ekonomicznej w Niemczech może często podejmować pracę w wieku około 28 lat (biorąc pod uwagę 6 lat studiów oraz odbycie praktyki i służby wojskowej), natomiast w przypadku Wielkiej Brytanii czy Japonii absolwent ten pojawia się na rynku pracy w wieku około 22 lat. Należy też

[9] C. Brewster, *Developing a European Model of Human Resource Management*, „The International Journal of Human Resource Management" 1993, nr 4, s. 765-784.

[10] A. Andrzejczak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 1998, s. 5.

zauważyć, że w różnych krajach wyższa kadra kierownicza reprezentuje często inne umiejętności z uwagi na przykładania różnych wartości do poszczególnych rodzajów kształcenia. Stąd, przykładowo, wyższa kadra kierownicza w Hiszpanii ma z zasady prawnicze bądź ekonomiczne wykształcenie uniwersyteckie, podczas gdy ich odpowiednicy w Niemczech legitymują się studiami inżynierskimi bądź doktoratem nauk ścisłych. We Włoszech tytuł „dottore" niekoniecznie odzwierciedla ten sam poziom wykształcenia co w Niemczech, a studia filozoficzne budzą większy szacunek aniżeli we Francji. W Wielkiej Brytanii przykłada się stosunkowo małą wagę do ukończonej specjalizacji studiów, a w Stanach Zjednoczonych kandydaci do pracy mogą ukrywać przed pracodawcą fakt posiadania doktoratu z obawy przez odrzuceniem ich kandydatury jako posiadającej zbyt wysokie kwalifikacje na dane stanowisko[11].

Kulturowe uwarunkowania rynku pracy, przejawiające się w preferowaniu określonych kandydatów na kierownicze stanowiska, stanowić mogą czynnik zmuszający przedsiębiorstwa międzynarodowe do sięgania do innych lokalnych źródeł pozyskania tych kandydatów. Na przykład we Francji absolwenci *grandes écoles* tworzą elitę kandydatów do pracy na kierowniczych stanowiskach i mając dużą szansę zrobienia trwałej i pewnej kariery w instytucjach francuskich, z reguły są niezbyt zainteresowani podejmowaniem pracy w firmach zagranicznych. Jednakowoż zaangażowanie absolwentów *grandes écoles* może sprzyjać efektywności działań we Francji, szczególnie gdy firma musi liczyć na silne powiązania personalne istniejące we francuskim przemyśle i władzach państwowych[12]. W krajach azjatyckich, nawet tam gdzie kobiety mają równorzędny dostęp do studiów wyższych, na stanowiska kierownicze dostaje się niewiele z nich, co niekoniecznie wynika ze złej woli czy niechęci kierownictwa miejscowych firm, ale jest również uwarunkowane tradycją i wymogami otoczenia firmy. Rynek kobiet z dyplomem uniwersyteckim stanowić może stąd cenne źródło naboru kadry dla przedsiębiorstw międzynarodowych, tym bardziej że w świetle przeprowadzonych badań jako pracownicy firmy zagranicznej dobrze sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych i są zupełnie inaczej traktowane aniżeli w firmach krajowych, także przez współziomków[13].

Przedsiębiorstwa międzynarodowe w swojej analizie uwarunkowań kulturowych naboru kadry winny również uwzględniać strukturę etniczną kraju, w którym zamierzają rozwijać działalność. Wiele państw jest mniej lub bardziej zróżnicowanych etnicznie i często istnieje możliwość pozyskania do pracy kandydatów znają-

---

[11] S.C. Schneider, J.I. Barsoux, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, London 1998, s. 131-133.

[12] Ibidem, s. 134.

[13] N. Adler, *Pacyfic Basin Managers: A Gaijin, Not a Woman*, „Human Resource Management" 1987, nr 2, s. 169-191.

cych język rodzinnego kraju firmy, co może być istotne, jeżeli nie zalicza się on do tzw. języków światowych, a dobra znajomość lokalnego języka ma duże znaczenie dla pomyślnego rozwoju operacji na tym terenie. Tabela 1 przedstawia strukturę znajomości języków obcych mieszkańców Stanów Zjednoczonych, mającą swoje źródło w etnicznym pochodzeniu poszczególnych grup językowych. Jest to o tyle istotne, że często mimo oficjalnego języka urzędowego obowiązującego w danym państwie, w jakimś jego okręgu, z uwagi na duże skupiska, np. imigracyjne, określonej narodowości, praktyczne funkcjonowanie firmy w tym okręgu wymaga posługiwania się przez personel kierowniczy językiem tej narodowości Można przytoczyć przykład Kanady, gdzie obowiązują dwa języki oficjalne: francuski i angielski, a w prowincji Quebec bez znajomości języka francuskiego nie można mówić o rozwinięciu poważniejszego biznesu. Podobnie w Belgii – w jej północnym regionie przewagę ma język flamandzki, na południu francuski, a na południowym wschodzie niemiecki[14].

Przy rozpatrywaniu kwestii naboru kadr kierowniczych w przedsiębiorstwie międzynarodowym należy też zwrócić uwagę na zróżnicowanie w poszczegól-

Tabela 1

Główne języki nieurzędowe używane przez mieszkańców Stanów Zjednoczonych (1990 r.)

Język	Liczba osób władających danym językiem (w wieku powyżej 5 lat)	Język	Liczba osób władających danym językiem (w wieku powyżej 5 lat)
Hiszpański	17 339 172	Grecki	388 260
Francuski	1 702 176	Arabski	355 150
Niemiecki	1 547 049	Hindi	331 484
Włoski	1 308 648	Rosyjski	241 798
Chiński	1 249 213	Nowohebrajski	213 064
Tagalski	843 251	Syjamski	206 266
Polski	723 483	Perski	201 865
Koreański	626 478	Armeński	149 699
Wietnamski	507 069	Węgierski	147 902
Portugalski	429 460	Hebrajski	147 292
Japoński	427 657	Holenderski	142 684

Źródło: Na podstawie: *Language Spoken at Home and Ability to Speak English for United States, Regions and States 1990*, Report 1990 - CPH-L-133, Washington, D.C., Bureau of Census, U.S. Department of Commerce 1993 (za: S. Onkvist, J. Shaw, *International Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1997, s. 212).

[14] P. Gibbs, *Jak robić interesy we Wspólnocie Europejskiej*, Nowe Wydawnictwo Polskie, Warszawa 1991, s. 73-74.

nych kulturach pojęcia i praktyki rozwoju kadry kierowniczej. Ma to szczególnie istotne znaczenie przy naborze i rozwoju kadr na bazie koncepcji policentrycznej, czyli opierając się na lokalnych zasobach siły roboczej. Znajomość miejscowego, zwyczajowo ukształtowanego modelu kadry pozwala bowiem dotrzeć do najodpowiedniejszych źródeł naboru kadry i ocenić szanse jej pozyskania.

Jedną z bardziej znanych koncepcji rozwoju kariery, uwzględniającą różnice kulturowe, jest rozwiązanie zaproponowane przez Paula Evansa, Elizabeth Lank i Alison Farquar, którzy wyodrębnili i opisali cztery różne podejścia rozwoju kariery: anglo-holenderskie, germańskie, japońskie i romańskie[15].

W podejściu anglo-holenderskim selekcji potencjalnych kierowników dokonuje się w ciągu pierwszych pięciu do siedmiu lat pracy w firmie na określonym stanowisku specjalistycznym bądź funkcyjnym. W celu identyfikacji potencjalnej kadry menedżerskiej wykorzystuje się metodę assessment center oraz wywiady przed komisją przeglądu kadr kierowniczych, pozwalające ocenić, w jakim stopniu kandydaci spełniają cele firmy. Potencjał kierowniczy kandydatów identyfikowany jest w trakcie początkowych etapów ich kariery i uważnie monitorowany w dalszych. Rozwój kariery kierowniczej jest bardzo poważnie traktowany i jeśli to możliwe, sformalizowany.

Podejście germańskie, obejmujące obok niemieckich także firmy szwajcarskie, część skandynawskich i holenderskich, znacznie bardziej koncentruje się na przygotowaniu do kariery funkcyjnej. Po corocznej rekrutacji spośród absolwentów szkół wyższych kandydaci kierowani są zwyczajowo na dwu-trzyletni program stażowy, obejmujący pracę na różnych stanowiskach z wyznaczeniem specjalnych zadań oraz intensywne szkolenie. Program ten służy poszerzeniu wyniesionej z wysoce specjalistycznych studiów wiedzy kandydatów. Konkurowanie w ramach podejścia germańskiego bazuje na doświadczeniu funkcyjnym. Członkowie naczelnego kierownictwa wielu firm niemieckich legitymują się tytułem naukowym doktora bądź profesora[16].

Model japoński rozwoju kadry kierowniczej, który rozwinął się w wielkich firmach tego kraju po II wojnie światowej, jest wysoce konkurencyjny. Model ten bazuje na rekrutacji spośród elitarnego grona absolwentów czołówki uniwersytetów japońskich. Stanowiska, jakie są im na początku powierzane, mogą cokolwiek mieć lub nie mają nic wspólnego z ukończonym przez nich typem studiów (np. w Toyocie lub Nissanie często zaczynają pracę od kilkumiesięcznej praktyki w sklepie bądź salonie sprzedaży). Przez pierwsze 4-5 lat nie ma dalszej selekcji kandydatów. Wykonywanie powierzonych zadań jest na bieżąco monitorowane, zazwy-

---

[15] Zob. *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*, red. P. Evans, Y. Doz, A. Laurent, Macmillan, London 1989.

[16] Na przykład w firmie Siemens spośród 20 członków zarządu 14 legitymuje się tytułem doktora, a w przemyśle chemicznym Niemiec tytuł ten posiada około 1400 menedżerów. Zob. *Exploring Management across the World*, red. D.J. Hickson, Penguin Books, London 1997, s. 178.

czaj kilka razy rocznie, przez potężne działy kadr. Kandydaci poddawani są częstej rotacji stanowiskowej. Absolwenci przyjęci do pracy w danym roku są promowani jednocześnie. Awanse mają miejsce co 4-5 lat; w przypadku braku awansu kandydat jest wyłączony z dalszego ubiegania się o wyższe stanowisko.

W największych przedsiębiorstwach realizujących rozwój kariery kierowniczej według modelu romańskiego nabór kadr jest również elitarny, duże znaczenie ma rodzaj ukończonej uczelni. We Francji np. badania autorów tej koncepcji wykazały, że absolwent tzw. *grande école* ma 90% szans na zostanie prezesem firmy. W modelu tym rozwój kariery zależy w dużym stopniu od dostrzegalnych osiągnięć doświadczonych doradców i zawartych aliansów personalnych. Robienie kariery polega, krótko ujmując, na zawieraniu odpowiednich znajomości i wywieraniu wrażenia na właściwych osobach[17].

Scharakteryzowane wyżej odmienne schematy realizacji kariery w różnych kulturowo środowiskach mogą powodować utrudnienia we wdrażaniu przez przedsiębiorstwa międzynarodowe własnych planów rozwoju kadry kierowniczej. Na przykład w międzynarodowych firmach japońskich pewna ścieżka kariery kierowniczej i wyższe stanowiska w tej hierarchii gwarantowane są zazwyczaj tylko dla Japończyków, stąd członkowie kadry kierowniczej wywodzący się z obcokrajowców mogą w każdej chwili, znajdując korzystniejszą drogę rozwoju swojej kariery i mając świadomość ograniczeń co do możliwości awansu, zmienić pracodawców, co niewątpliwie utrudnia akumulację doświadczeń w firmie i stanowi przeszkodę we właściwym planowaniu rozwoju kadry.

3. Kulturowe uwarunkowania procesu szkolenia i doskonalenia kadry

Wpływ czynników kulturowych na proces szkolenia kadr menedżerskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest najbardziej widoczny w programach szkoleniowych przygotowujących do objęcia zagranicznej posady. Zapoznawanie uczestników tych kursów z kulturą państw, do których mają się udać, stanowi jeden z najważniejszych elementów programów szkolenia. O ile jednak potrzeba takich szkoleń jest powszechnie uznawana, to sposób ich realizacji bywa zróżnicowany między państwami i można mówić o pewnych lokalnych zwyczajach czy też podejściach do szkolenia i rozwoju pracowników. Dlatego przedsiębiorstwo międzynarodowe, chcące rozwijać określone programy szkoleniowe na terenie całego obszaru swego działania, może napotkać trudności z integracją zróżnicowanych lokalnych praktyk w tym zakresie w miarę logiczne i spójne jednolite podejście.

[17] Ibidem, s. 106-117.

Tymczasem standaryzacja metod szkolenia może być istotna dla zachowania spójności komunikacji i współpracy między zagranicznymi oddziałami firmy, a także umożliwia przenoszenie personelu kierowniczego między tymi oddziałami.

Różnice kulturowe w podejściu do szkolenia przejawiają się w kilku aspektach, głównie w sposobie decydowania o potrzebach szkolenia oraz sposobie podejścia do procesu szkolenia. Na przykład powszechnie obowiązujące w Stanach Zjednoczonych credo *self-made-man* znajduje także swoje odzwierciedlenie w podejmowaniu decyzji o zakresie szkolenia - często to właśnie pracownik decyduje, jakie kursy chciałaby ukończyć. Podejście takie zakłada, że od jednostki oczekuje się przejęcia odpowiedzialności za zaspokojenie jej potrzeb w sferze dokształcania i tym samym zachęcenia jej do aktywnego poszukiwania możliwości szkoleniowych. Przeciwieństwem są kultury, gdzie pracownicy nie są przyzwyczajeni do brania we własne ręce odpowiedzialności za swój własny rozwój i zadanie to spoczywa na kierownictwie działów personalnych. Rozwiązanie takie często stosowane jest np. we Francji, gdzie firma decyduje o tym, kogo skierować na kursy szkoleniowe[18]. Stąd często szkolenia takie służą bardziej rozwijaniu czy nawiązywaniu kontaktów między menedżerami, aniżeli zdobyciu wiedzy formalnej.

Sposób podejścia do procesu szkolenia jest również kulturowo uwarunkowany. W jednych kręgach kulturowych uczestnicy szkoleń oczekują jasnego określenia celów dydaktycznych, dokładnego planu i programu szkolenia, a także wskazania „właściwych" bądź preferowanych rozwiązań problemów. Inni, przeciwnie, wolą podejście nieusystematyzowane, analizowanie przypadków otwartych, gdzie cele nie są jasno sprecyzowane i istnieje wiele rozwiązań problemów, wyznaczające uczestnikom szkoleń wiele zadań i nieujmujące szkolenia w ścisłe ramy rozkładu zajęć. Pierwsze z tych podejść charakterystyczne jest przykładowo dla menedżerów niemieckich czy szwedzkich, natomiast drugie angielskich[19]. Podobne różnice dotyczą też kwestii szkoleń przewidujących rozwiązywanie problemów w grupach, bardziej naturalnej dla menedżerów azjatyckich, aniżeli podchodzących do tej kwestii bardziej indywidualnie Anglosasów. Jednakże już sama dyskusja w ramach grupy łatwiej przychodzi menedżerom amerykańskim czy brytyjskim, przyzwyczajonym do takich zachowań w trakcie studiów czy pracy zawodowej, natomiast azjatyccy uczestnicy dyskusji mogą obawiać się zaistnienia sytuacji, gdy ich pomysł spotka się z dezaprobatą, utraty twarzy[20]. Kultura amerykańska czy anglosaska są po prostu bardziej tolerancyjne na sytuacje konfrontacyjne i mniej zwracają uwagę na różnice w statusie dyskutantów (np. studenci nie mają zahamowań do

[18] A. Laurent, *The cross-cultural.*

[19] R. Saner, L. Yiu, *European and Asian Resistance to the Use of the American Case Method in Management Training*, „The International Journal of Human Resource Management" 1994, nr 4, s. 955-976.

[20] Ibidem.

Tabela 2. Wpływ kultury na realizację procesu szkolenia i rozwoju kadr

Tabela 2. Wpływ kultury na realizację procesu szkolenia i rozwoju kadr

Wyszczególnienie	Stany Zjednoczone, Kanada	Wschodnia Azja	Bliski Wschód, Północna Afryka	Ameryka Łacińska
Relacja instruktor--uczestnicy	Instruktor i uczestnicy są sobie równi; uczestnicy mogą wdawać się w dyskusję z instruktorem, instruktor może być bezpośredni i swobodny	Uczestnicy okazują instruktorowi duży szacunek; instruktor winien zachowywać się, ubierać i odnosić się do innych w wysoce profesjonalny, formalny sposób	Instruktor cieszy się wysokim poważaniem, uczestnicy oczekują szacunku i przyjaznych wzajemnych relacji, etykieta jest ważna	Jako instruktor priorytet posiada stanowczy, pewny siebie, charyzmatyczny kierownik, uczestnicy lubią być utożsamiani i lojalni wobec odnoszącego sukces szefa
Analiza potrzeb i plan szkolenia	Instruktor określa cele szkolenia, będąc w kontakcie z uczestnikami i ich kierownictwem, uczestnicy otwarcie określają swoje potrzeby, a nauka ma być drogą do osiągnięcia sukcesu	Instruktor winien znać potrzeby uczestników, wypytywanie uczestników o ich potrzeby może oznaczać utratę twarzy	Mogą wystąpić trudności w zidentyfikowaniu potrzeb z uwagi na niewłaściwość dyskusji na temat cudzych błędów; plan szkolenia musi przewidywać czas na życie towarzyskie, nawiązywanie wzajemnych stosunków i modlitwy	Trudno zmusić uczestników do ujawnienia swoich słabości i błędów; plan szkolenia winien przewidzieć czas na życie towarzyskie
Metodyka szkolenia	Programy winny być praktyczne i dostosowane do potrzeb, wykorzystujące różnorodność technik nauczania, z ograniczonym czasem na samodzielną lekturę	Materiały szkoleniowe winny być uporządkowane, dobrze czytelne i niedwuznaczne, uczestnicy przywykli do samodzielnej lektury, robienia notatek oraz małej aktywności w zadawaniu pytań	Ustna prezentacja wymaganej wiedzy, forma graficznej prezentacji rzadziej używana, należy unikać zadań pisemnych i tzw. metod aktywnych (dyskusji grupowych, gier z rozpisanymi rolami)	Kształcenie opiera się w głównej mierze na lekturze i uwydatnianiu teorii, szkolenie winno być przeprowadzone w miejscowym języku
Administrowanie programem	Szkolenie prowadzone w komfortowym i ekonomicznym ośrodku, dobór instruktorów według postrzeganych potrzeb firm i uczestników	Jakość programu może być oceniana na podstawie jakości jego lokalizacji i materiałów szkoleniowych, ceremonii z udziałem dygnitarzy, certyfikatów i przemówień wskazujących na wartość programu	Proces szkolenia winien być nasycony szumną reklamą i ceremoniami, nie powinien być planowany w okresie Ramadanu	Wartość i znaczenie programu oceniane na podstawie lokalizacji, dygnitarzy zapraszanych na związane ze szkoleniem ceremonie oraz akademickiej afiliacji instruktorów, elastyczny czas rozpoczynania i kończenia poszczególnych punktów programu

Źródło: Na podstawie: M. Marquardt, D. Engel, *Global Human Resource Development*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1993, s. 25-32 (za: A.M. Francesco, B.A. Gold, *International Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998, s. 170).

prowadzenia dyskusji z nauczycielami). Zachowania takie mogą być szokujące dla studentów azjatyckich, a nawet francuskich, nieprzywykłych do tego typu zachowań.

Podobnych różnic jest więcej. W niektórych kulturach w metodach szkoleniowych prym wiodą zajęcia oparte na zasadzie *case study*, gdzie analizowane przykłady są drogą dojścia do rozwiązań teoretycznych, a gdzie indziej punktem wyjścia jest teoria, poparta następnie przykładami. Tabela 2 zawiera ogólną charakterystykę wpływu kultury na praktykę szkolenia w czterech miejscach świata: w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, we Wschodniej Azji, na Bliskim Wschodzie i w Północnej Afryce oraz w Ameryce Łacińskiej. Wskazane różnice utrudniają wspomnianą wcześniej integrację odmiennych rozwiązań w sferze szkolenia w ramach przedsiębiorstwa międzynarodowego, co nie zawsze musi być wadą, gdyż umożliwia konfrontację różnych podejść i ich dostosowania do lokalnych potrzeb. Współpraca z menedżerami wywodzącymi się z różnych kręgów kulturowych często może bowiem wymagać kombinowanego podejścia dydaktycznego i skorzystania z usług szkoleniowców różnej narodowości, reprezentujących różne style kształcenia.

4. Czynniki kulturowe w procesie oceny kadry menedżerskiej

Podobnie jak omówione dotąd działania funkcji zarządzania kadrą, również proces oceny kadry nie jest wolny od wpływów kulturowych. Przykładowo, coraz powszechniej stosowanym narzędziem oceny staje się obecnie tzw. zarządzanie przez cele, która to forma zakłada dialog między kierownikami i ich podwładnymi w celu uzgodnienia, co ma być zrealizowane, do kiedy i jak. Ocena polega na kontroli, czy i jak ustalone cele zostały zrealizowane[21]. Podejście to odpowiada Niemcom, którzy chętnie akceptują tę formę oceny, gdyż umożliwia redukcję niepewności przez określenie celów, ról i odpowiedzialności oraz pozwala na zmniejszenie dystansu między szefem i podwładnym. Natomiast w sąsiedniej Francji metoda ta nie spotyka się ze zbytnim zachwytem ze strony menedżerów, którzy często odmawiają określenia celów na piśmie. Uważają, że nie mają kontroli nad celami, które mają osiągnąć. Ponadto pracownicy traktują takie podejście jako „podpisanie na siebie wyroku", a nie upoważnienie. Także koncepcja ustalania celów na zasadzie dyskusji jak „równy z równym" trudno się przebija we Francji. Z kolei w firmach azjatyckich personel woli być oceniany z punktu widzenia jego integralności, lojalności i ducha współpracy, a nie jego zdolności do osiągania wysokich wyników ekonomicznych[22]. W krajach azjatyckich prze-

[21] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998, s. 77.
[22] S.C. Schneider, J.L. Barsoux, op.cit., s. 141.

kazywanie informacji o wynikach pracy może pozostawać w konflikcie z bardzo tam przestrzeganym w odniesieniu do kontaktów publicznych „zachowaniem twarzy", tj. ochroną własnej reputacji[23]. Stąd oficjalne, w wyniku przeprowadzonej oceny, wskazanie pracownikowi na jego błędy traktowane może być jako duży nietakt. Należy tu jeszcze przypomnieć, że w wielu krajach istnieje kult pracy kolektywnej, ludzie pracują w zespole, decyzje podejmowane są bardzo często zbiorowo (prawdopodobnie znane powiedzenie Kartezjusza „Myślę, więc jestem" w wykonaniu Japończyków brzmiałoby „Myślimy, więc jesteśmy"). Oznacza to, że zastosowanie procesu oceny w firmie międzynarodowej może zostać zinterpretowane w danej kulturze jako oznaka braku zaufania, a w pewnych przypadkach nawet jako zniewaga.

Powyższe uwarunkowania znajdują swoje potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez G. Hofstede'a w ponad 50 krajach wśród 116 tys. menedżerów i pracowników międzynarodowych korporacji amerykańskich. Wyniki tych badań wskazują na znaczne różnice w zachowaniach i postawach kierownictwa oraz personelu w różnych krajach – różnice, które nie podlegają zmianom czasowym. U podstaw tych różnic leży kultura narodowa. Początkowo Hofstede wyróżnił cztery podstawowe wymiary kultury, różnicujące menedżerów i personel: indywidualizm–kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności, męskość–kobiecość. W wyniku późniejszych badań zidentyfikował piąty wymiar: dynamizm konfucjański[24]. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotne są dwa pierwsze z wymienionych wymiarów: indywidualizm–kolektywizm i dystans władzy.

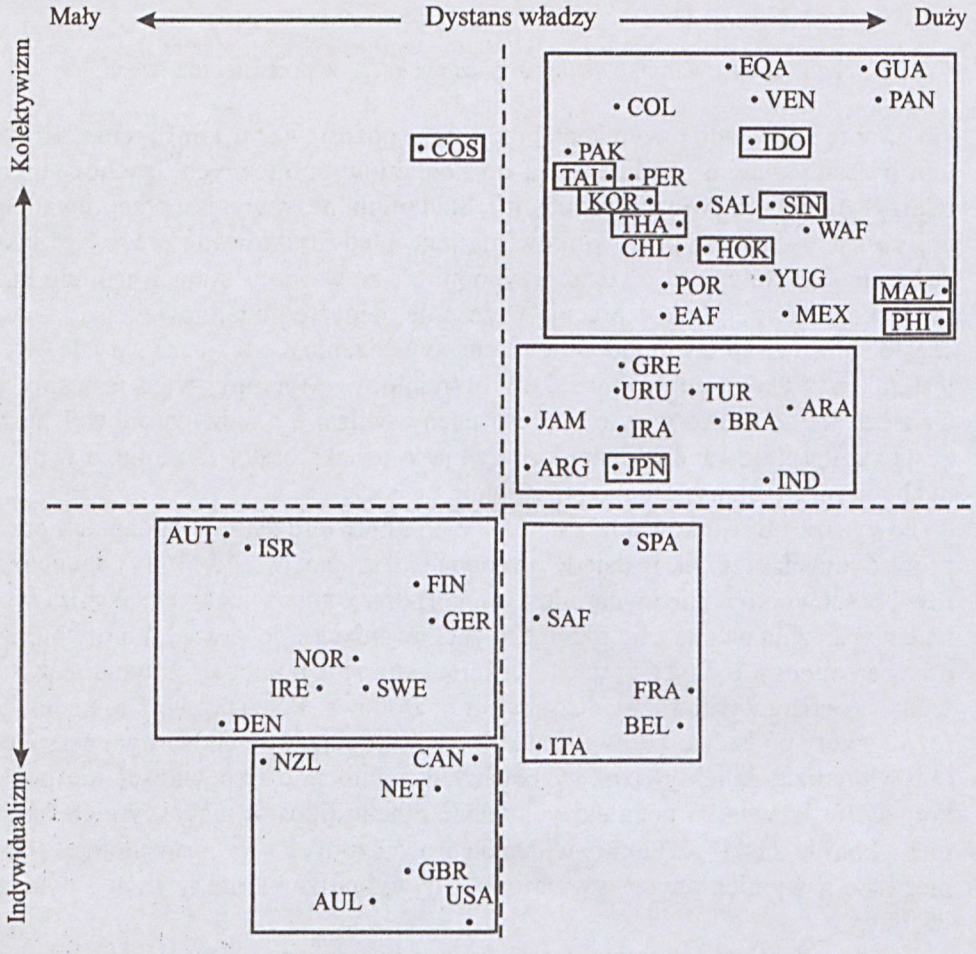
Z indywidualizmem mamy do czynienia, gdy ludzie określają się jako odrębne jednostki, przyjmujące określone zobowiązania na siebie. Indywidualizm zakłada swobodną sieć kontaktów społecznych, w której ludzie koncentrują się przede wszystkim na trosce o siebie i swoją bliską rodzinę. Kolektywizm przejawia się rozwiniętą siecią kontaktów społecznych, w której ludzie silnie identyfikują się z grupą, do której przynależą i odróżniają ją od innych grup. Kolektywizm zakłada istnienie wspólnych celów grupy. Członkowie grupy oczekują od jej pozostałych uczestników dbania o wspólny interes, obrony i zapewnienia bezpieczeństwa w zamian za lojalność wewnątrzgrupową.

W ramach drugiej płaszczyzny – dystansu władzy – mierzony jest zakres, do którego posiadający mniejszą władzę członkowie organizacji akceptują nierówny

---

[23] D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1991, s. 18-19.

[24] Szersze omówienie tych badań zob.: G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Maidenhead 1991; D.J. Hickson, D.S. Pugh, *Management Worldwide. The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*, Penguin Books, London 1995, s. 12-45; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, rozdz. XI.



ARA	kraje arabskie: Egipt, Liban, Libia, Kuwejt, Irak, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie	GER	Niemcy (byłe Niemcy Zachodnie)	PER	Peru
		GRE	Grecja	PHI	Filipiny
		GUA	Gwatemala	POR	Portugalia
		HOK	Hongkong	SAF	Republika Południowej Afryki
ARG	Argentyna	IDO	Indonezja		
AUL	Australia	IND	Indie	SAL	Salwador
AUT	Austria	IRE	Irlandia	SIN	Singapur
BEL	Belgia	ISR	Izrael	SPA	Hiszpania
BRA	Brazylia	ITA	Italia	SWE	Szwecja
CAN	Kanada	JAM	Jamajka	SWI	Szwajcaria
CHL	Chile	JPN	Japonia	TAI	Tajwan
COL	Kolumbia	KOR	Korea	THA	Tajlandia
COS	Kostaryka	MAL	Malezja	TUR	Turcja
DEN	Dania	MEX	Meksyk	URU	Urugwaj
EAF	Afryka Wschodnia: Etiopia, Zambia	NET	Holandia	USA	Stany Zjednoczone Ameryki Północnej
		NOR	Norwegia	VEN	Wenezuela
EQA	Ekwador	NZL	Nowa Zelandia	WAF	Afryka Zachodnia: Nigeria, Ghana, Sierra Leone
FIN	Finlandia	PAK	Pakistan		
GBR	Wielka Brytania	PAN	Panama	YUG	Jugosławia

Rys. 2. Kultura 63 państw w wymiarach: dystans władzy oraz indywidualizm-kolektywizm

Źródło: G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverley Hills 1984

podział tej władzy. Szuka się tutaj odpowiedzi na pytanie, do jakiego stopnia pracownicy akceptują większy zakres władzy swoich szefów. Czy kierownik jest przez nich uznawany tylko dlatego, że jest kierownikiem (duży dystans władzy), czy tylko wtedy, gdy zna właściwą odpowiedź na pytanie zadane przez podwładnego (mały dystans władzy)? Rysunek 2 zawiera graficzne przedstawienie wyników badań przeprowadzonych przez Hofstede'a w odniesieniu do wymienionych dwóch płaszczyzn. W sposób wyraźny potwierdzają one wcześniej przytoczone obserwacje dotyczące problemu oceny kadry.

Wyniki tych badań wskazują, że narodowość menedżera wywiera znaczący wpływ na jego poglądy co do sposobu działania efektywnego menedżera, a zatem rzutuje również na sposób podejścia do oceny ich działalności. Oznacza to, że uwarunkowania kulturowe mogą wywierać i wywierają wpływ na proces oceny kadry. Konieczne jest stąd wzięcie pod uwagę okoliczności, że proces oceny podlega takim wpływom i że niekoniecznie musi być równie przyjmowany przez wszystkich. Menedżerowie w różnych krajach mają odmienne podejście do obiektywnych wyników ocen oraz otwartego na ten temat dialogu. Niereagowanie na te różnice może wpłynąć na alienację bądź spadek motywacji miejscowych pracowników. Również do wyboru kryteriów ocen należy podchodzić z dużą ostrożnością, gdyż nie zawsze te same kryteria mogą dać te same rezultaty przeprowadzonych ocen.

5. Kulturowe aspekty systemów wynagradzania

Kształtowanie elementów wynagrodzenia, płacowych i pozapłacowych, podlega również specyfice kulturowej. Analiza danych prezentowanych w tabeli 3, zawierającej wyniki badań dotyczących znaczenia warunków pracy według opinii zatrudnionych, wskazuje na wyraźne zróżnicowanie postaw co do rangi przykładanej do wysokości płacy w różnych społeczeństwach. Podobnemu zróżnicowaniu podlega kwestia sposobu podejścia do wynagrodzenia pracownika – traktować każdego z nich indywidualnie czy stosować podejście grupowe. W kulturze Zachodu dość powszechne jest uwzględnienie w wynagrodzeniu indywidualnych umiejętności i zasług pracownika, chociaż idea wynagradzania za dodatkowy wysiłek niekoniecznie bywa wszędzie akceptowana i spotkać można się z dążeniem do egalitaryzmu. Na przykład w jednej z duńskich filii amerykańskiego przedsiębiorstwa międzynarodowego propozycja specjalnych zachęt dla osób związanych z bezpośrednią sprzedażą została odrzucona, gdyż zarzucono jej faworyzowanie jednej grupy pracowników w stosunku do reszty[25]. Ze strony duńskich pracowni-

[25] S.C. Schneider, J.L. Barsoux, op.cit., s. 143.

Tabela 3

Względne znaczenie warunków pracy w opinii zatrudnionych w wybranych krajach

Warunki pracy	Belgia	Holandia	Izrael	Japonia	Niemcy	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania
Interesująca praca	1	2	1	2	2	1	1
Korzystna płaca	2	5	3	5	1	2	2
Dobre stosunki międzyludzkie	5	3	2	6	4	7	4
Bezpieczeństwo pracy	3	7	10	4	2	3	3
Właściwy związek pracy z posiadanymi kwalifikacjami	8	6	6	1	5	4	6
Duża autonomia	4	1	4	3	8	8	10
Możliwości nauki	7	9	5	7	9	5	8
Urozmaicenie pracy	6	4	11	9	6	6	7
Dogodne godziny pracy	9	8	7	8	6	9	5
Korzystne fizyczne warunki pracy	11	10	9	10	11	11	9
Dobre możliwości awansu	10	11	8	11	10	10	11

O b j a ś n i e n i a : Względne znaczenie oznaczone nr 1 stanowi najważniejszy warunek pracy w opinii respondentów danego kraju, a oznaczone nr 11 jest najmniej istotnym warunkiem pracy.

Ź r ó d ł o : Na podstawie A. Francesco, B. Gold, op. cit., s. 102.

ków wyszła również sugestia stosowania bonusów w takiej samej wysokości dla wszystkich, a nie jako określony procent płacy. To zróżnicowane podejście potwierdzają także wyniki badań nad ruchomą częścią wynagrodzenia, gdzie amerykańscy menedżerowie byli skłonni nawet 100% wynagrodzenia poddać ocenie uznaniowej, natomiast menedżerowie europejscy wskazywali, że zmienna część wynagrodzenia tylko w wyjątkowych wypadkach winna przekraczać 10%[26]. Indywidualny system wynagradzania trudny jest również do wprowadzenia w kulturach azjatyckich i doświadczenia zachodnich firm międzynarodowych wskazują na konieczność dostosowania systemu wynagrodzeń do lokalnych zwyczajów, zakładających brak większego zróżnicowania w ramach współpracującej grupy pracowników. Niszczy to bowiem harmonię grupy, a stosowanie wynagrodzenia uzależnionego od wyników pracy, w przypadku gdyby zachodziła konieczność jego obniżenia, mogłoby być odebrane jako cios w godność własną pracownika. Należy w tym miejscu zauważyć, że obecnie również w krajach kultury zachodniej płaca bazująca na pomiarze zasług indywidualnych może być traktowana jako demotywująca, gdyż coraz szerzej w tych krajach rozpowszechnia się idea zarządzania grupowego, wymagającego współpracy, a nie konkurowania między jednostkami[27].

Podobna odmienność podejść zauważalna jest w odniesieniu do innych składników motywowania pracowników. Na przykład oferowanie w państwach afrykańskich lunchu na koszt firmy może napotkać opór pracownika, gdyż nie zechce wziąć czegoś, czym nie może podzielić się ze swoją rodziną i stąd będzie preferował wypłatę równowartości oferowanego posiłku w gotówce. Zróżnicowane podejście może też występować w przypadku oferowania alternatywy: dodatkowa wypłata czy czas wolny. Szwedzi, przykładający dużą wagę do jakości życia i do etosu egalitaryzmu, wybiorą najprawdopodobniej czas wolny. Natomiast Japończycy, którzy z reguły wykorzystują tylko połowę swojego urlopu (trwającego tylko 16 dni w porównaniu z 35 dniami we Francji czy Niemczech), mając do wyboru bądź dodatkową wypłatę, bądź dodatkowy czas wolny, na pewno skorzystają z tego pierwszego rozwiązania. Osoby wykorzystujące cały urlop i niepracujące w nadgodzinach otrzymują w Japonii przydomek „wagamama" (egoista) i spotykają się z krytyczną oceną[28]. „Karoshi", czyli śmierć z przepracowania, będąca przyczyną zgonu wielu członków naczelnego kierownictwa firm japońskich, jest najbardziej skrajnym dowodem tego podejścia[29].

Wskazane przykłady kulturowych uwarunkowań pakietów kompensacyjnych nie oznaczają, że firma zawsze musi dostosowywać swoją politykę płacową do

---

[26] J. Pennings, *Executive Reward Systems: a Cross-National Comparison*, „Journal of Management Studies" 1993, nr 2, s. 261-280.

[27] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 153-154.

[28] S.C. Schneider, J.L. Barsoux, op.cit., s. 143.

[29] D.Waters, op.cit., s. 75.

lokalnych zwyczajów. Wszystko zależy od tego, co chce się poprzez politykę płacową osiągnąć: współpracę czy konkurencję, podejmowanie ryzyka czy zachowawczość itp. i kogo do pracy pozyskać: miejscową, doświadczoną elitę czy jednostki nieprzeciętne, śmiałe, wybierające własną drogę.

6. Strategie wykorzystania różnic kulturowych w zarządzaniu kadrą

Różnice kulturowe mają, jak wskazuje praktyka i przeprowadzone badania, niewątpliwy wpływ na politykę zarządzania kadrami. Jednakże sam fakt ich istnienia i skutków, jakie wywołują, niekoniecznie musi oznaczać świadome ich wykorzystanie przez kierownictwo firmy w formułowaniu strategii kadrowych na terenie poszczególnych placówek zagranicznych. N. Adler na podstawie badań przeprowadzonych wśród menedżerów, dotyczących wykorzystania przez nich faktu istnienia różnic kulturowych, stwierdziła, że najczęściej spotykanym przypadkiem było ich nieuwzględnianie, a wykorzystanie znajomości różnic kulturowych jako źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej należy do rzadkości[30].

W literaturze występują różne podziały podejść do zarządzania międzykulturowego. L. Hoecklin wyróżnia w tym zakresie cztery strategie stosowane przez międzynarodowe firmy zachodnie, które określa jako: budowanie silnej międzynarodowej kultury korporacji, rozwój wspólnej kultury zawodowej, utworzenie silnego systemu powiązań finansowych bądź planistycznych, pozostawienie każdej kultury sobie[31]. Inne dość rozpowszechnione podejście wymienia trzy podstawowe modele zarządzania międzykulturowego: kulturowej dominacji, kulturowego współdziałania i współpracy kulturowej[32]. Powyższe kwalifikacje są w zasadzie dość podobne, przy czym pierwsza z nich w ramach podejścia określonego w drugim z wymienionych podziałów jako współpraca kulturowa wyróżnia dwa rozwiązania: rozwój wspólnej kultury zawodowej i tworzenie silnego systemu powiązań finansowych bądź planistycznych. Biorąc za punkt wyjścia drugi z wymienionych podziałów można przyjąć, że w sferze zarządzania kadrą przedsiębiorstwo międzynarodowe ma do wyboru trzy strategie:

– ignorowania różnic,

---

[30] N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997, s. 75-78, 103-104.

[31] L. Hoecklin, *Managing Cultural Differences. Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Wokingham 1996, s. 56-70.

[32] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 216-222; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 613-616.

- minimalizowania ich wpływu,
- wykorzystania różnic kulturowych.

W przypadku wyboru strategii ignorowania różnic polityka kadrowa opiera się na założeniu, że menedżerowie są tacy sami na całym świecie. Zakłada się zbieżność praktyki zarządzania kadrą stosownie do osiągniętego stopnia rozwoju gospodarczego i technologicznego, powszechność dążenia do doskonalenia i rozprzestrzeniania profesjonalizmu w drodze kształcenia menedżerów i wymiany doświadczeń. Przeniesienie polityki i praktyki zarządzania kadrą rozwiniętej we własnym kraju na teren innego państwa nie napotyka trudności i w związku z tym na obszarze działania zagranicznych filii przedsiębiorstwa stosowane są rozwiązania krajowe. Stosując takie podejście, firmy mogą tworzyć nawet własne ośrodki szkoleniowe, aby wszczepić swoim menedżerom przyjętą na szczeblu korporacji praktykę zarządzania i kulturę organizacji. Oznacza to tym samym, że stosunki kadrowe na linii Centrala – zagraniczne oddziały bazują głównie na podejściu etnocentrycznym. Do firm stosujących tego typu rozwiązanie można zaliczyć amerykańskie IBM czy szwedzką firmę IKEA.

Kolejna z wymienionych strategii zakłada minimalizowanie wpływu różnic kulturowych na funkcję zarządzania kadrą. Podejście to uznaje różnice kulturowe za istotne, ale głównie jako źródło problemów lub zagrożeń dla prowadzenia efektywnej polityki kadrowej. Minimalizowaniu wpływów kulturowych służyć może poszukiwanie dróg pewnego ich ujednolicenia, tworzenie podobieństw bądź ich izolowanie w celu ograniczenia potencjalnych konfliktów. W praktyce może to polegać na próbie tworzenia swoistej kultury korporacji, pewnego zespołu zasad odnoszących się do kształtowania i realizacji polityki kadrowej, przy utrzymaniu pewnego zakresu swobody w zagranicznych oddziałach firmy – o ile nie wywiera to negatywnego wpływu na osiągane rezultaty. Strategia taka wykorzystuje w dużej mierze podejście policentryczne, „wzbogacone" np. częstymi wizytami fachowców z Centrali w celu oceny i przedyskutowania z miejscowym kierownictwem sposobu realizacji polityki kadrowej bądź zapraszaniem tych kierowników do złożenia wizyty w Centrali w celu zaznajomienia się z zasadami polityki kadrowej i obowiązującymi w tym zakresie procedurami w firmie macierzystej. Podejście takie, służące między innymi integracji kulturowej, stosuje np. szwedzki Elektrolux.

Innym możliwym rozwiązaniem, mającym na cele minimalizację wpływów kulturowych, może być izolowanie od siebie różnych kultur, unikając w ten sposób potencjalnych konfliktów. Strategia taka oznacza przyjęcie w pełni podejścia policentrycznego w relacji Centrala – zagraniczne oddziały. Każdy oddział ma autonomię decyzji, jak wykonać zadania nałożone przez Centralę. Holenderska firma Bührmann–Tetterode jest przykładem przedsiębiorstwa międzynarodowego stosującego tę strategię. Pewnym rozwiązaniem pośrednim może być tutaj podejście regiocentryczne, gdzie centrale regionalne, stanowiące rodzaj buforu między kul-

turami zagranicznych oddziałów a kulturą Centrali, umożliwiają tworzenie subkultur regionalnych, gdzie różnice nie są aż tak znaczne, jak między oddziałami rozproszonymi po całym świecie, i przekazanie funkcji zarządzania kadrą na szczebel regionu, „bliższy" oddziałom aniżeli Centrala.

Ostatnia z wymienionych strategii koncentruje się na wykorzystaniu różnic kulturowych dla zwiększenia potencjału konkurencyjnego korporacji międzynarodowej. Rozwiązanie to wymaga zaangażowania kierownictwa wszystkich oddziałów w opracowanie globalnych planów korporacji i zwiększania zakresu jego wpływów. Poszczególne oddziały firmy pozostają w stosunku wzajemnej zależności. Oznacza to konieczność delegowania kadry kierowniczej na szereg zagranicznych placówek w celu zdobycia wielokulturowego doświadczenia, a także poddanie jej intensywnemu szkoleniu językowemu i kulturowemu. Wprowadzanie w życie tej strategii wymaga więc stworzenia właściwej infrastruktury komunikacyjnej między oddziałami firmy. W wyniku nabytego doświadczenia kierownik oddziału potrafi w sposób optymalny wykorzystać miejscowe uwarunkowania kulturowe do kreacji rozwiązań kadrowych sprzyjających jak najlepszej realizacji celów korporacji. Realizacja tej strategii bazuje w głównej mierze na wykorzystaniu podejścia geocentrycznego. Przykładem firmy starającej się wprowadzić tego typu strategię może być francuski Elf Aquitaine.

CULTURAL CONDITIONINGS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

Summary

Personnel management is to play a significant role in the effective management of a multinational enterprise. The way of managing staff in the multinational enterprise is influenced by many elements from its environment. Among those cultural factors are very important. They determine to a large extent the realisation of all the basic components of personnel management.

Differentiated educational systems and various concepts of the managerial staff development in different countries exercise a strong impact on the process of recruitment. As regards the managerial staff four basic approaches are distinguished: Anglo-Dutch, German, Japanese and Romanesque.

The influence of cultural differences is mainly revealed in making decisions as regards training programmes and in the approach to the training process itself. In this respect the situation is very differentiated which considerably hinders integration of different solutions within multinational enterprises, so important for internal communication and co-operation. Cultural differences also influence the process of evaluating employees. In different countries

managers have a different approach to the results of assessment and to their open discussion. Ignoring these differences can result in alienation or decreased motivation of the local staff.

Motivation system should include attitudes towards particular elements of remuneration and the range of adjustment depends on the objectives of the pay policy. Practice shows that multinational firms use three main solutions as regards the adjustment of personnel management to the local conditions: ignoring the differences, minimising their influence and making use of cultural differences.