

Wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach

Barbara Mazur

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych
e-mail: bmazur@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2013.04.03

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie relacji pomiędzy kulturą społeczną a rozwojem zasobów ludzkich w organizacji w odniesieniu do takich działań, jak tworzenie ścieżki kariery, zasad awansu zawodowego oraz szkoleń pracowników. Ma on charakter przeglądkowy. W części pierwszej zaprezentowano stanowiska w sprawie wpływu kultury na proces zarządzania w organizacjach. Następnie przedstawiono wybrane klasyfikacje kultur narodowych i ich wymiary. W kolejnej części ukazano wpływ poszczególnych wymiarów kultury na rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, na przykładzie następujących działań w organizacji – tworzenia ścieżki kariery, awansu zawodowego oraz szkoleń pracowników. W zakończeniu pracy zawarto refleksje na temat projektowania przedstawionych działań zgodnie z poszczególnymi wymiarami kulturowymi.

Słowa kluczowe

kultura, organizacja, zasoby ludzkie, zarządzanie

Wstęp

O sukcesie przedsiębiorstwa decydują zatrudnieni w nim ludzie, których kompetencje stanowią unikalną jakość kapitału przedsiębiorstwa. Ciągły rozwój kapitału ludzkiego jest fundamentem sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ to ludzie w istotny sposób decydują o konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw. Kultura, która może stanowić podstawę albo punkt odniesienia dla różnych sposobów rozumienia rzeczywistości, w znacznym stopniu warunkuje ten rozwój. Kulturowy kontekst może

determinować preferencje działań przedsiębiorstw w odniesieniu do określonych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. W celu określenia sposobów oddziaływania kultury na rozwój zasobów ludzkich dokonano w sposób syntetyczny przeglądu trzech klasyfikacji kultury wraz z właściwymi dla nich wymiarami. Są to klasyfikacje G. Hofstede, F. Trompenaarsa i Ch. Hampden - Turnera oraz R. Gestelanda. Następnie, odwołując się do wybranych wymiarów z poszczególnych klasyfikacji, wskazano wpływ czynników kulturowych na takie aspekty rozwoju zasobów ludzkich, jak kreowanie ścieżki kariery zawodowej pracownika, możliwości i rodzaje jego awansu oraz preferowany typ szkolenia zawodowego. Pokazanie, w jaki sposób wymiary kultury wpływają na rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie umożliwi przedsiębiorstwom właściwe zarządzanie pozostające w zgodzie z przekonaniem, że większość ważnych dla organizacji procesów przebiega w sieci kulturowej, a nie w ramach hierarchii.

1. Spór o rolę czynnika kultury w zarządzaniu

W drugiej połowie XX wieku kultury narodowe, głównie z powodu wzmożonych procesów globalizacyjnych i integracyjnych, stały się przedmiotem licznych analiz i badań porównawczych. Termin kultura bywa definiowany na wiele sposobów, które można następująco pogrupować:

- kultura lub cywilizacja, traktowane w swym szerokim etnograficznym sensie, są złożoną całością obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje i wiele innych zdolności i nawyków nabytych przez człowieka jako członka społeczeństwa;
- kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa;
- kultura jest unikalną całością, określającą, w jaki sposób zachowują się ludzie lub ich grupy (Wolniak, 2007).

W kwestii wpływu kultury otoczenia na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji zarysowały się dotychczas dwa odmienne stanowiska, z których jedno podkreśla rolę kultury i jej konsekwencji dla problematyki zarządzania i organizacji, drugie natomiast ją minimalizuje lub całkowicie eliminuje. To pierwsze bazuje na założeniach, że kultura oddziałuje na zarządzanie, ponieważ jest ono odmienne w różnych krajach, a o rozbieżnościach decydują między innymi zróżnicowane wartości oraz zachowania stanowiące cechę kulturową. Drugie podejście zakłada, że jest możliwy jeden skuteczny sposób zarządzania organizacjami niezależnie od tego, gdzie są one

usytuowane; jest on realizowany dzięki strukturze organizacji i technologii, a kultura w tym podejściu nie odgrywa istotnej roli. Podobny pogląd o roli kultury zawiera się w kontinuum debaty z zarządzania, która wyróżnia „podejście wolne od wpływów kultury” oraz „zorientowane na kulturę” (Braun i Warner, 2002). W ekstremum tego kontinuum, gdzie występuje podejście „wolne od wpływów kultury”, dominuje pogląd, że industrializacja pociąga za sobą jednolitą logikę postępowania przemysłowego, wspólne założenia i powiela analogiczne struktury organizacyjne nawet wbrew kulturowym uwarunkowaniom i ograniczeniom. Zdaniem zwolenników tego podejścia konwergencja struktur i praktyk zarządzania organizacjami pomiędzy kulturami spowodowana jest dwoma czynnikami: szybkim rozprzestrzenianiem się praktyk zarządzania poprzez międzynarodowe szkolenia i edukację oraz działalność przedsiębiorstw międzynarodowych, a także „uniwersalnym językiem” technologii, który determinuje struktury organizacyjne i procesy pracy. W drugim ekstremum, w ramach nurtu dywergencji „zorientowanego na kulturę”, różnice pomiędzy organizacjami działającymi w różnych kulturach są zazwyczaj wyjaśniane za pomocą jednej z dwóch perspektyw: perspektywy „kulturalistów” – koncentrującej się na różnicach w systemach wartości, lub perspektywy „instytucjonalistów” – uwzględniającej przede wszystkim wpływ otoczenia instytucjonalnego, w którym funkcjonuje dana organizacja (Parker, 1998; Puch i Hickson, 2002).

W niniejszej pracy przyjęto perspektywę „kulturalistów” uznając, że kultura jest jednym z czynników wpływających na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji, dostrzegając jednocześnie wagę dorobku nurtu kulturowego w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Na dorobek tego nurtu składają się badania zróżnicowania kulturowego różnych społeczeństw i organizacji, które istotnie wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw oraz zachowania organizacyjne. W licznych raportach z badań jest opisywane zróżnicowanie wzorów kulturowych i norm oraz analizowana jest konfiguracja wartości organizacyjnych wskazujących na znaczący wpływ kontekstu kultury społeczeństwa. Umożliwia to przeciwstawienie się twierdzeniu o istnieniu jednego najlepszego sposobu zarządzania mającego charakter uniwersalny. Inną wartością nurtu kulturowego w zarządzaniu jest znalezienie i opisanie zróżnicowania narzędzi wypracowanych w różnych kulturach i możliwości ich adaptacji do innych warunków społecznych. Uznać także należy, że nurt ten stanowi jeden z ważnych aspektów badania procesów globalizacyjnych oraz źródeł rozwoju zarządzania międzykulturowego. Kolejną wartością jest rozwój nurtu zróżnicowania kulturowego, w którym świadoma kontrola zarządzających nad własnymi stereotypami i uprzedzeniami związanymi z różnicami kulturowymi pozwalają na rozwój organizacji bardziej tolerancyjnych, otwartych, a w konsekwencji efektywniejszych i sprzyjających ludzkiej samorealizacji i współpracy. Podejście kulturowe zwraca

także uwagę na potrzebę poszukiwania nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego. Rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu przyczynił się do wzmocnienia dyskusji epistemologicznych i metodologicznych. Nurt kulturowy przyczynił się do poszerzenia zakresu metodologii badań organizacji przede wszystkim o metody interpretatywne, ale również i krytyczne (Sułkowski, 2012).

2. Wybrane klasyfikacje kultur i ich wymiary

Kultura społeczna, obok innych czynników, uważana jest za determinantę zarządzania zasobami ludzkimi. Jej wpływ uwidacznia się w różnorodności praktyk zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych w przedsiębiorstwach w krajach zróżnicowanych pod względem poszczególnych wymiarów kultury (Białas, 2010).

Do określenia oddziaływania kultury na te praktyki posłużyć mogą trzy klasyfikacje kultur narodowych i ich wymiary.

Pierwsza z nich to klasyfikacja G. Hofstede (2000), który w wyniku przeprowadzonych w 1984 roku badań kwestionariuszowych pośród menedżerów IBM reprezentujących 53 państwa wyróżnił cztery wymiary kultury, które określił jako:

- dystans władzy;
- indywidualizm/kolektywizm;
- męskość/kobiecość;
- unikanie niepewności;

w okresie późniejszym, dodając wymiar piąty nazwany:

- orientacje długookresowa i krótkookresowa¹.

Dystans władzy odzwierciedla dominujące w kulturze podejście do nierówności, wyrażające się stosunkiem podwładnych do przełożonych. W kulturach, które traktują nierówność jako cechę naturalną lub wręcz godną szacunku, dystans władzy jest duży. Ludzie wyrastają w przekonaniu, że hierarchiczna organizacja pracy oraz autorytarny sposób sprawowania władzy to naturalne środowisko każdego człowieka, godzą się zatem z nierównościami. W kulturach, które traktują nierówność jako zło konieczne, dystans władzy jest znacznie mniejszy. W kulturach o dużym dystansie władzy akcent kładziony jest na władzę przymusową, która za normę przyjmuje to, że przełożeni i podwładni znajdują się na różnych jej krańcach. Dla społeczności reprezentujących kultury o małym dystansie władzy charakterystyczne jest przekonanie, że legalna władza to taka, która jest prawomocna i której podstawową cechą

¹ W ostatnich latach pojawiło się w Polsce wiele badań opartych na klasyfikacji G. Hofstede. Na uwagę zasługują badania R. Wolniaka przeprowadzone w przedsiębiorstwach w województwie śląskim. Patrz: (Wolniak, 2007, 2011, 2012).

jest kompetentność. Stosunki w społeczeństwie o małym dystansie władzy opierają się na szacunku dla człowieka i zasadzie równości; nierówność w relacjach przełożony-podwładny bywa źle odbierana. Czynniki określającymi skłonność ku tej lub innej skrajności omawianej postawy mogą być warunki geograficzne, liczebność średniej klasy społecznej oraz poziom wykształcenia i zaawansowania technicznego danego społeczeństwa (Hofstede, 2000).

Indywidualizm i kolektywizm to dwie skrajnie odmienne postawy, z których pierwsza cechuje się przedkładaniem dobra jednostki nad dobro grupy, natomiast druga, dobra grupy nad dobro jednostki. Indywidualizm charakterystyczny jest dla kultur, w których indywidualne cele jej członków są równie ważne, a nawet bardziej, niż cele grupowe, a relacje międzyludzkie nie są obciążone obowiązkiem współdziałania. Kolektywizm, przeciwnie do indywidualizmu, cechuje te zespoły ludzkie, w których nad celami indywidualnymi przeważają cele grupowe, a ludzie od początku wykazują zainteresowanie tworzeniem zwartych grup i zespołów. Hofstede definiuje indywidualizm jako właściwość tych społeczeństw, w których więzi między jednostkami są luźne i każdy człowiek ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei właściwy jest tym społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych i spójnych grup, które przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością (Hofstede, 2000).

Męskość/kobiecość to trzeci wymiar kultury, i podobnie jak poprzedni, jest on również dwubiegunowy. Hofstede uważa, że zaprogramowanie kulturowe nakazuje opowiadać się albo za bardziej twardym, konkurencyjnym podejściem do świata, albo za bardziej humanitarnym, opiekuńczym i wyrozumiałym. Píše on, że męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i orientacji na sukces materialny, natomiast od kobiet czułości, skromności, troszczenia się o innych i dbania o jakość życia. Społeczeństwa określone jako kobiece to te, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają i mogą być pełnione zamiennie (Hofstede, 2000).

Unikanie niepewności ukazuje stopień, w jakim społeczeństwa są gotowe tolerować stan niepewności, albo, inaczej mówiąc, preferują sytuacje strukturalne zakładające istnienie twardych i jasnych reguł zachowania, które mogą być sformalizowane lub oparte na tradycjach w przeciwieństwie do sytuacji niestukturalnych. Poczucie niepewności nie stanowi wyłącznie indywidualnej cechy człowieka jako jednostki; jest ono podzielane przez wszystkich członków danej społeczności, co pozwala podzielić kultury według stopnia nietolerowania (lub unikania) stanu niepewności. Przedstawiciele kultur o wysokim stopniu unikania niepewności oczekują

jasno określonych reguł postępowania i szczegółowych instrukcji działania, wykazują dużą potrzebę formalnych rozporządzeń, przepisów i ustalonych norm zachowań. Takie kultury wydają się mniej skłonne do akceptowania najmniejszych nawet zmian i w większości przypadków nie są zdolne do podejmowania ryzyka. Wśród kultur o niskim poziomie unikania niepewności dosyć dobrze tolerowana jest dwuznaczność i niepewność. W sytuacjach kryzysowych ich reprezentanci twórczo improwizują, wykazują inicjatywę i przejawiają pomysłowość; dosyć dobrze tolerują w swoim środowisku różnice w poglądach i charakteryzują się znacznie większą skłonnością do podejmowania ryzykownych działań niż przedstawiciele kultur o dużym stopniu unikania niepewności (Hofstede, 2000).

Orientacje długookresowa i krótkookresowa określają horyzont czasowy przyjmowany w danym społeczeństwie oraz wagę przykładaną do przyszłości lub teraźniejszości i przeszłości. Wartościami uznawanymi w kulturach o orientacji długoterminowej, zorientowanej przyszłościowo, są takie wartości, jak wytrwałość, zapobiegliwość, kształtowanie relacji według statusu oraz poczucie wstydu. Natomiast społeczeństwa, których kultury charakteryzują się orientacją krótkoterminową hołdują takim wartościom, jak szacunek dla tradycji, stabilność, równowaga, wypełnianie zobowiązań i zachowanie twarzy. Wartości w tej orientacji dotyczą w większym stopniu przeszłości i teraźniejszości niż przyszłości.

Drugą klasyfikacją kultur narodowych, pomocną w wyjaśnianiu oddziaływania kultury na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, jest klasyfikacja F. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera. Jej podstawą były przeprowadzone na szeroką skalę badania kultury biznesu realizowane pośród kadry kierowniczej w 50 krajach w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przez F. Trompenaarsa. Według niego, kultury różnią się między sobą ze względu na wybór specyficznych sposobów rozwiązywania określonych problemów (Trompenaars, 1993). Dotyczy to trzech aspektów:

- problemów, które wynikają z relacji z innymi ludźmi;
- podejścia do czasu;
- podejścia do otoczenia.

Następnie, w wyniku prowadzonych wspólnie przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden –Turnera badań nad kulturami wysoko rozwiniętych krajów kapitalistycznych, które objęły 15 tysięcy menedżerów niskiego i średniego szczebla, ten trzyaspektowy model został rozbudowany. Autorzy tych badań wyróżnili siedem podstawowych procesów wartościowania wpływających na gospodarkę, do których zaliczyli:

- ustanawianie reguł i odkrywanie wyjątków;
- konstrukcję i dekonstrukcję zdarzeń;

- zarządzanie jednostkami;
- przyswajanie świata zewnętrznego;
- synchronizację szybkich procesów;
- wybieranie najlepszych;
- równość szans.

Opierając się na zaprezentowanych procesach autorzy przytaczanych badań wyróżnili następujące pary bipolarnych wartości, które nazwali dylematami, i którym przypisali jednakową rangę:

- uniwersalizm – partykularyzm;
- analiza – synteza;
- indywidualizm – kolektywizm;
- wewnątrzsterowność – zewnątrz sterowność;
- następstwo – synchronizacja;
- osiągnięcie stanowisk – zdobywanie stanowisk;
- równość – hierarchia.

Uniwersalizm-partykularyzm wiąże się z bezwzględnym dostosowaniem do przyjętych zasad *versus* indywidualnym podejściu niedającym się przyporządkować lub zaklasyfikować do konkretnego rozwiązania.

Analiza-synteza oznacza rozpatrywanie poszczególnych zjawisk czy faktów w oderwaniu od całości *versus* łączenie ze sobą danych w celu uzyskania spójnego obrazu całości.

Indywidualizm-kolektywizm obejmuje stawianie na rozwój poszczególnych jednostek i ich potrzeby *versus* rozwój organizacji jako całości przy traktowaniu potrzeb indywidualnych w kontekście dobra wspólnego.

Wewnątrzsterowność - zewnątrzsterowność oznacza zarządzanie oparte na czerpaniu informacji z wewnątrz organizacji *versus* informacje otrzymywane z otoczenia, a następnie przenoszone na grunt danego przedsiębiorstwa.

Następstwo – synchronizacja dotyczy odmiennego postrzegania wymiaru czasu; sekwencyjność oznacza traktowanie procesów gospodarczych jak wyścigu z czasem, nie dbając o wzajemne powiązania kolejnych etapów danego procesu *versus* synchronizacja dążąca do połączenia wszystkich wysiłków, tak aby działanie zostało połączone w czasie z innymi i dało jak najlepszy efekt.

Osiągnięcie stanowisk – zdobywanie stanowisk prezentuje awans zawodowy jakot uwarunkowany zasługami, kompetencjami *versus* cechami indywidualnymi, takimi jak płeć, wiek, wykształcenie.

Równość – hierarchia oznacza traktowanie wszystkich pracowników na równi bez względu na pozycje zawodową *versus* akcentowanie wagi danego stanowiska w organizacji (Hampden-Turner i Trompenaars, 2003).

Interesującą typologią kulturową jest nawiązujący do przedstawionej klasyfikacji projekt Globe ujmujący następujące wymiary kulturowe: orientację na jakość wykonania, orientację przyszłościową, dystans władzy, unikanie niepewności, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm rodzinny, równość płci, asertywność oraz orientację humanistyczną (Boski, 2010).

Spośród licznych klasyfikacji kultur narodowych prezentowanych przez antropologów i socjologów kultury na potrzeby związane z podejmowaniem działalności na rynkach międzynarodowych użyteczna okazuje się klasyfikacja R. Gestelanda (2000). Jest on twórcą modeli kulturowych zachowań w biznesie opartych na dychotomicznym podziale zmiennych, których znajomość ułatwia zrozumienie oddziaływania kultury na rozwój zasobów ludzkich. W jego klasyfikacji zostały sobie przeciwstawione:

- kultury protransakcyjne i kultury propartnerkie;
- kultury nieceremonialne i kultury ceremonialne;
- kultury monochroniczne i kultury polichroniczne;
- kultury ekspresyjne i kultury powściągliwe.

Kultury protransakcyjne cechuje stawianie interesów na pierwszym miejscu, koncentrowanie się przede wszystkim na wykonaniu zadań, czyli szybkim i sprawnym przeprowadzeniu zaplanowanej transakcji. Przedstawiciele kultur ucieleśniających ten model wypowiadają się w sposób bezpośredni, a styl ich wypowiedzi jest zazwyczaj mało kontekstowy. Kultury propartnerkie koncentrują się przede wszystkim na ludziach, z którymi planuje się prowadzenie interesów. Tylko wówczas, gdy stworzone zostaną dobre stosunki między partnerami, może dojść do podjęcia współpracy. W kulturze tej wypowiadanie się ma charakter niebezpośredni, a styl pozostaje wysoce kontekstowy. Na rynku światowym przeważają kraje reprezentujące kultury propartnerkie. Do krajów o takim profilu kultury należą kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich oraz azjatyckich. W przeciwieństwie do tego podejścia, podejście protransakcyjne występuje w stosunkowo niewielkiej części świata.

Kulturom ceremonialnym właściwy jest formalny sposób zachowania, uznający rozbudowane rytuały protokolarne, częste przywoływanie tytułów oraz wyraźne akcentowanie różnic w statusie społecznym i zawodowym poszczególnych członków społeczeństwa. Kultury nieceremonialne unikają ceremonialnych zachowań, stosowane rytuały protokolarne są raczej skromne, nie akcentuje się różnic w statusie społecznym i zawodowym.

Kultury monochroniczne charakteryzuje przykładanie dużej wagi do wykonania przydzielonych zadań w wyznaczonym czasie, bez konieczności przesuwania ich realizacji z powodu niepunktualności partnera. W kulturach polichronicznych wiele

spraw ułatwia się jednocześnie, mniejszą wagę niż w kulturach monochronicznych przywiązując do organizacji czasu i zachowania punktualności.

Kultury ekspresyjne obrazuje częste nakładanie się wypowiedzi kilku osób, bliższy kontakt fizyczny między nimi oraz intensywna gestykulacja. Kultury powściągliwe cechują wypowiedzi następujące kolejno jedna po drugiej; charakterystyczny dla nich jest również większy dystans fizyczny między rozmówcami oraz brak żywej gestykulacji podczas wypowiedzania się.

3. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi

Przedstawione klasyfikacje kultur narodowych, wraz z właściwymi im wymiarami, dotyczą wielu zasadniczych kwestii związanych z funkcjonowaniem społeczeństw i organizacji. Szerokie spectrum literatury z zakresu zarządzania dowodzi, że pojęciem kultury można się posługiwać w wielu różnych analizach mieszczących się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi (Bjerke, 2004). Należy do nich zaliczyć:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi;
- planowanie zatrudnienia;
- systemy rekrutacji i selekcji pracowników;
- systemy ocen pracowników;
- programy rozwoju zawodowego – ścieżki karier i szkolenia;
- systemy wynagrodzeń i motywowania;
- atypowe formy zatrudnienia (Konecki, 2007).

Przedmiotem zainteresowania badawczego w dalszej części będzie wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Wpływ ten zostanie zaprezentowany na przykładzie następujących działań w organizacji – tworzenia ścieżki kariery, awansu zawodowego oraz szkoleń pracowników.

Obranie określonej ścieżki kariery przez pracowników jest zdeterminowane przez ich kulturowe zaprogramowanie, jak również przez kulturowe zaprogramowanie otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa. Na potrzeby niniejszego artykułu założono tożsamość tego zaprogramowania oznaczającą modelową monokulturowość, chociaż coraz częściej przedsiębiorstwa mają do czynienia z kulturową heterogenicznością pracowników i otoczenia. Dzięki temu możliwe staje się wskazanie charakterystycznych dla poszczególnych wymiarów kultury cech rozwoju kariery (Białas, 2010). W społeczeństwach indywidualistycznych szczególny nacisk położony jest na własną inicjatywę pracownika i jego osiągnięcia. Każdy z członków

społeczeństwa odpowiedzialny jest za siebie i sam jest autorem własnych sukcesów. Powinien on umieć zadbać o swoje interesy oraz zapewnić sobie i swoim najbliższym bezpieczeństwo finansowe. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa więc w dużej mierze na pracowniku, który sam wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery w różnych organizacjach. W społeczeństwach kolektywistycznych pracownik skupiony jest raczej na celach grupy i lojalności wobec niej, a mniejszą wagę przywiązuje się do osiągnięcia indywidualnego sukcesu czy rozwoju własnej kariery (Noordin, Williams i Zimmer, 2002).

Model rozwoju kariery w większym stopniu rozpowszechniony jest w kulturach z nastawieniem na teraźniejszość lub przyszłość, w których czas traktowany jest jako ważny zasób, który należy jak najlepiej wykorzystać (tab. 1).

Tab. 1. Wpływ kultury na wybór ścieżki kariery

Kultury	Ścieżka kariery	Kraje
Indywidualistyczne	odpowiedzialność spoczywa na samym pracowniku, który wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery	USA, Kanada, Izrael
Kolektywistyczne	pracownik skupiony na celach grupy: mniejszą uwagę przywiązuje się do indywidualnego sukcesu i własnej kariery	Japonia, Meksyk, Singapur

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Białas, 2010).

W odniesieniu do awansu zawodowego użyteczne wydają się wymiary kulturowe wskazane przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden –Turnera, a w szczególności dylemat kulturowego nastawienia na osiągnięcia lub przypisanie. Również waga statusu przypisanego jest tu bardziej ceniona. Docenienie statusu osiąganego przekłada się na pionowe projekty awansów przy jednoczesnym zwalnianiu kierownictwa firmy z odpowiedzialności za losy pracowników. Silna akceptacja hierarchii – inny kulturowy wymiar - która ogranicza pole do swobodnej rywalizacji, ogranicza zarazem możliwość awansów wewnętrznych pracowników (tab. 2).

Tab. 2. Wpływ kultury na awans zawodowy

Kultury	Awans	Kraje
Orientacja na osiągnięcia	podstawą awansu pionowego - osiągnięcia, wiedza i efekty pracy	USA, Wielka Brytania, Irlandia
Orientacja na przypisanie	podstawą awansu pionowego - pochodzenie społeczne, cechy charakteru i znajomości	Hiszpania, Japonia, Arabia Saudyjska

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Białas, 2010).

W odniesieniu do szkoleń zastosowanie znajduje, znacznie liczniejszy niż w przypadku ścieżki kariery czy awansu zawodowego, zestaw wymiarów kulturowych pochodzących ze wszystkich trzech zaprezentowanych klasyfikacji. Mają one wpływ na to, kto decyduje o szkoleniu, kto ma być poddany szkoleniu i jaki będzie jego przebieg. Mniejsze znaczenie szkoleniom przypisuje się w tych krajach, których kultury uznawane są za zewnątrzsterowne – z dominacją natury nad działaniem człowieka. Panuje w nich przekonanie, że pracownicy z natury mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane (tab. 3). (Acan, 2005).

Tab. 3. Wpływ kultury na szkolenie zawodowe

Szkolenia	Kultury	Charakterystyka	Kraje
Wiara w skuteczność	wewnątrzsterowne	dominacja działań człowieka nad naturą; wiara w możliwości człowieka, w jego kompetencje	USA, Niemcy
	zewnątrzsterowne	dominacja natury nad człowiekiem; pracownicy mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane	Japonia, Holandia
Decydent	mały poziom hierarchiczności, wysoki indywidualizm	pracownik sam decyduje o tym, w których szkoleniach będzie uczestniczył	USA
	duży poziom hierarchiczności, scentralizowane zarządzanie	decyzje dotyczące szkoleń podejmuje przełożony lub pracownik działu HRM	Hong Kong
Dobór osób	uniwersalistyczne	wydajność podstawą skierowania na szkolenie	USA, Kanada
	partykularne	kryteria bardziej subiektywne i zależne od oceny przełożonego	Wenezuela, Korea Południowa
Przebieg	wysoki poziom hierarchiczności	ustrukturalizowany proces szkolenia, ważna rola eksperta odpowiedzialnego za proces rozwoju	Chiny
	mały poziom hierarchiczności	od uczestników oczekuje się inicjatywy oraz aktywnego udziału w szkoleniu poprzez dyskusję	USA
Rodzaj	następstwo	szkolenia zewnętrzne	USA
	synchroniczność	szkolenia wewnętrzne i szkolenia na stanowisku pracy	Japonia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Białas, 2010).

Spośród wszystkich szkoleń pracowników, szkoleniom menedżerskim poświęca się w literaturze z zakresu zarządzania wiele uwagi. Pozostają one niejednokrotnie osobnym obszarem badawczym (Sitko-Lutek, 2004). W świetle wyników badań szkolenia menedżerskie są także ściśle uwarunkowane kulturowo. Wśród analizowanych wymiarów kulturowych szczególnie silnie determinują politykę szkoleniową menedżerów dystans władzy i unikanie niepewności. Dystans władzy odnosi się do stopnia, w jakim uczestnicy podejmują proces uczenia się samodzielnie lub są kierowani przez instruktora. W praktyce kultury o niskim dystansie władzy cenią sobie uczenie skoncentrowane na uczestnikach, nagradzające podejmowanie inicjatywy. Źródłem pozyskiwania wiedzy może być każda z kompetentnych osób. Na przeciwstawnym biegunie znajduje się kultura o dużym dystansie władzy, charakteryzująca się koncentracją na nauczycielu, nagradzająca ład, porządek i dobrą organizację. Osoba prowadząca szkolenie menedżerskie decyduje o efektywności szkolenia, a kluczem do sukcesu jest jej wiedza, doświadczenie i umiejętność przekazu. Unikanie niepewności dotyczy stopnia, w jakim uczestnicy dążą do ustrukturyzowania informacji oraz ograniczenia niejasności poprzez stosowanie generalnych zasad i poszukiwanie prawd absolutnych. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności od nauczyciela oczekuje się znajomości odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, a uczestnicy nagradzania są za ścisłość i celność udzielanych odpowiedzi i postępowanie zgodne z ustalonymi przez prowadzącego regułami. W kulturze o niskim stopniu unikania niepewności, najważniejsza jest innowacyjność i możliwość wymiany poglądów. Stąd bliższe kulturom o niskim unikaniu niepewności są metody eksperymentalne, a dydaktyczne bardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego bieguna (Sitko-Lutek, 2004).

Podsumowanie

Kultura i zarządzanie zasobami ludzkimi są ze sobą związane i nie mogą istnieć jako niezależne byty. Są sprzężone relacjami i, jak potwierdza literatura, występują wyłącznie we wzajemnych relacjach. Potwierdzenie w literaturze odnośnie wpływu kultury na rozwój zasobów ludzkich znajduje związek między wymiarem indywidualizmu/kolektywizmu a sposobem kreowania ścieżki kariery zawodowej, między awansem zawodowym a nastawieniem na osiągnięcia i przypisanie oraz między szkoleniami a partykularyzmem i uniwersalizmem kulturowym, wewnątrzsterownością i zewnątrzsterownością oraz wysokim i niskim poziomem hierarchiczności. Potwierdzona została także relacja między kulturową synchronicznością i następstwem

a rodzajami szkoleń zawodowych prowadzonych w przedsiębiorstwach. W odniesieniu do szkoleń menedżerskich odnotowano również więź między dużym i małym poziomem dystansu władzy i unikania niepewności a metodami dydaktycznymi stosowanymi w trakcie szkoleń. Jaki może być użytek z takiej wiedzy dla organizacji?

Jeśli w przedsiębiorstwie przeważa indywidualizm, a dąży się, aby firma była raczej kolektywem niż zbiorem jednostek, to należałoby w sferze rozwoju zasobów ludzkich tak projektować ścieżki kariery, aby promowani na wyższe stanowiska byli pracownicy lojalni i pracujący dłuższy czas w danej firmie. Kariery powinny mieć także charakter poziomy, czyli przesunięć na inne stanowiska, które umożliwiają pracownikom poszerzenie kwalifikacji i rozwój zawodowy. Przy projektowaniu karier należy brać pod uwagę postawy egalitarne (równościowe) oraz postawy dotyczące sprawiedliwości społecznej w organizacji. W odnośnym przypadku szkolenia powinny dotyczyć rozwoju ogólnego, a nie tylko specjalistycznych kwalifikacji. Szkoleni winni być wszyscy pracownicy firmy. Kłąć powinno się nacisk na wszechstronność kwalifikacji pracowników, by mogli się oni zastępować na poszczególnych stanowiskach pracy, a także przechodzić do pracy w innych działach firmy. Takie konstruowanie rzeczywistości organizacyjnej uwzględnia zaledwie jeden wymiar indywidualizmu/kolektywizmu. Należy w analogiczny sposób podejść do pozostałych wymiarów kulturowych, by osiągnąć założone cele w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Acan Z. (2005), *The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human recourse management practices*, International Journal of Human Resource Management 16 (7)
2. Białas S. (2010), *Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich*, w: Krzykała-Schaefer R. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań
3. Bjerke B. (2004), *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
4. Boski P. (2010), *Kulturowe ramy zachowań społecznych, podręcznik psychologii międzykulturowej*, Warszawa
5. Braun W., Warner M. (2002), *The „culture-free” versus „culture-specific” management debate*, w: Warner M., Joynet P. (eds.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thompson Learning, London

6. Ejdys J. (red.), Sznajder M., Stankiewicz M. (2010), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
7. Gesteland R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2003), *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
9. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa
10. Konecki K. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, w: Konecki K., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
11. Noordin F., Williams T., Zimmer C. (2002), *Career Commitment in Collectivistic and Individualistic Cultures: A Comparative Study*, International Journal of Human Resource Management 1
12. Parker B. (1998), *Globalization and business practice*, Sage Publications, London
13. Pugh D. S., Hickson D. J. (2002), *On organizational convergence*, w: Warner M., Joint P. (eds.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thompson Learning, London
14. Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
15. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa
16. Trompenaars F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, Books Economist, London
17. Wilkinson B. (1996), *Culture, institutions and business in East Asia*, Organization Studies 17
18. Wolniak R. (2007), *Indywidualizm i kolektywizm w polskich przedsiębiorstwach województwa śląskiego*, Współczesne Zarządzanie 2
19. Wolniak R. (2011), *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, Przegląd Organizacji 11
20. Wolniak R. (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, monografia, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa

The impact of culture on human resources development

Abstract

The success of a company is often determined by the employed people whose skills make up the unique quality of capital for each company. The continuous development of human

capital is the foundation of business success because people significantly affect the competitiveness and growth of enterprises. Culture, which can form the basis or the reference point for different ways of understanding reality, to a large extent determines this development. The cultural context can establish the preferences of employers in relation to specific areas of human resource management. In order to determine the impact of culture on human resource development, a concise review of the classifications was made, presenting three along with their respective dimensions. These are the classifications of Hofstede G., F. Trompenaars and Ch. Hampden - Turner and R. Gesteland. Then, referring to the selected dimensions of the individual classifications, cultural influences on such aspects of human resource development as the creation of employee career paths, opportunities and kinds of promotion as well as training preferred types were identified. Discovering how cultural dimensions affect the development of human resources in the company enables businesses to properly manage, remaining in line with the belief that most of the important processes for an organization run through the cultural network, rather than the hierarchy.

Keywords

culture, organization, human resources, management