

Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi

Katarzyna Gadomska-Lila

*Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu,
Uniwersytet Szczeciński*

W artykule omówiono problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zróżnicowanych pod względem kultur narodowych. Przedstawiono w nim zalety i wady organizacji wielokulturowych, podstawowe problemy dotyczące różnic kulturowych oraz strategie ich rozwiązywania. Wskazano również rolę działu zasobów ludzkich oraz menedżerów różnych szczebli w procesie zarządzania kulturową różnorodnością. Podejmowane zagadnienia zobrazowano przykładami z międzynarodowego koncernu o silnym wpływie kultury narodowej na praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: kultura narodowa, różnorodność kulturowa, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stają się coraz bardziej różnorodne. Rynek pracy XXI wieku to bowiem rynek globalny, a co się z tym wiąże – różnorodny, kompleksowy i usieciowiony, zdominowany przez innowacje i nowoczesne technologie. Różnorodność w organizacjach dotyczy wielu sfer, zwłaszcza coraz częstszej obecności i coraz bardziej doniosłej roli kobiet w miejscu pracy, konfrontacji międzypokoleniowej aktywnych, ambitnych, pełnych pasji pracowników pokolenia Y oraz doświadczonych, lojalnych i zaangażowanych przedstawicieli starszych pokoleń, a także, coraz bardziej znaczącej w ostatnich latach, wielonarodowości i wielokulturowości (Sajkiewicz, 2016). Efekty zróżnicowania są widoczne w sposobach pracy, uczenia się, dzielenia się wiedzą, podejmowania decyzji, przetwarzania i przekazywania informacji oraz w wielu innych obszarach. To z kolei decyduje o wyborze polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz zastosowaniu konkretnych praktyk zarządzania. Różnorodność, będąc powszechnym atrybutem wielu

firm działających na polskim rynku, staje się jednocześnie ważną determinantą zarządzania ludźmi. Różnorodność kulturowa może zarówno przynieść wiele pozytywnych efektów, jak i być przyczyną istotnych problemów. Ważne jest zatem umiejętne zarządzanie kulturową różnorodnością.

Głównym celem artykułu jest wskazanie wpływu różnorodności kulturowej na funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, ukazanie pozytywnych aspektów i głównych problemów wynikających ze zróżnicowania kultur, a także charakterystyka procesu zarządzania różnorodnością kulturową. Prowadzone rozważania zobrazowano studium przypadku międzynarodowego koncernu o silnym wpływie kultury narodowej na praktyki zarządzania.

Kultura narodowa jako istotna determinanta różnorodności we współczesnych organizacjach

Założenie tradycyjnej teorii zarządzania o jednolitości kulturowej organizacji od dłuższego już czasu traci na aktualności. Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji i związane z nią migracje ludności, szybki przepływ informacji, internacjonalizacja przedsiębiorstw, rozwój korporacji międzynarodowych powodują, że organizacje stają się wielokulturowe. W organizacjach, które coraz częściej prowadzą działalność na skalę międzynarodową, nawiązują relacje i zatrudniają pracowników z innych krajów, wysyłają za granicę swoich menedżerów itp., zarządzanie różnorodnością kulturową staje się coraz ważniejszym elementem zarządzania. Bardzo cenna okazuje się wiedza na temat kultur narodowych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Kultura narodowa to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej (Hofstede, 2000, s. 40), to wspólny system znaczeń, który określa, co jest ważne oraz sposób postępowania i oceniania (Trompenaars, 1995, s. 13), to jawne i ukryte wzory, nabyte przez zachowanie i przekazywane przez symbole, stanowiące charakterystyczne osiągnięcia grup ludzkich (Kroeber, Kluckhohn, 1952, s. 24), to także zorganizowane, powtarzalne reakcje członków społeczeństwa (Linton, 2000, s. 18). Z przytoczonych definicji wynika, że kultura narodowa obejmuje wszelkie wytwory społeczne, charakterystyczne dla danej zbiorowości, spójne w obrębie poszczególnych systemów kulturowych. Odzwierciedla ona wyuczone zachowania, wpływa na przekonania członków danego narodu, a jednocześnie sama podlega zmianom. Teorie dotyczące kultur narodowych zakładają, że istnieją pewne cechy/wymiary, które stanowią podstawę różnic między kulturami. Najbardziej popularne klasyfikacje wymiarów kultur zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary kultur narodowych

G. Hofstede	E.T. Hall, M.R. Hall	Ch. Hampden -Turner, A. Trompenaars	R. Gesteland
<ul style="list-style-type: none"> • Dystans władzy • Unikanie niepewności • Indywidualizm–kolektywizm • Męskość–kobiecość • Orientacja długookresowa–orientacja krótkookresowa 	<ul style="list-style-type: none"> • Duży–mały dystans przestrzenny • Wysoki–niski kontekst komunikacji • Monochroniczny–polichroniczny stosunek do czasu 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniwersalizm–partykularyzm • Analiza–synteza • Indywidualizm–kolektywizm • Wewnętrzsterowność–zewnątrzsterowność • Nastęstwo–synchronizacja • Osiąganie stanowiska–otrzymywanie stanowiska • Równość–hierarchia 	<ul style="list-style-type: none"> • Protransakcyjność–propartnerskość • Monochroniczność–polichroniczność • Ceremonialność–niecereemonialność • Ekspresyjność–powściągliwość
<ul style="list-style-type: none"> • Global and Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) • First Organizational Culture Unified Search (FOCUS) • World Value Surveys 			

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wskazanych autorów.

Klasyczna już teoria G. Hofstede (1980), odnosząca się do różnego podejścia do hierarchii organizacyjnej, postrzegania niepewności, akceptacji interesów wspólnych nad jednostkowymi, wartości stanowiących podstawę motywacji jednostek, a w późniejszym okresie również orientacji długo- i krótkookresowej, stanowi punkt odniesienia dla kolejnych badaczy tego zagadnienia. Czołowymi badaczami problematyki kultur narodowych są również E.T. Hall i M.R. Hall (1990), R. Gesteland (2000) czy Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars (2006). Coraz częściej pojawiają się także, bazujące na podobnej metodologii dychotomicznych wymiarów, międzynarodowe projekty badawcze, jak np. kierowany przez R. House'a GLOBE czy europejski FOCUS.

W obliczu intensywnych trendów globalizacyjnych współcześni badacze zarządzania międzykulturowego sugerują obieranie nowych perspektyw badawczych. Jedną z propozycji stanowi, uwzględniająca nieustanną ewolucję zarówno kultur, jak i zarządzania, perspektywa dynamiczna (Jacob, 2005). Z kolei E. Meyer (2014), podkreślając złożoność kultury i trudności w oddaniu jej specyfiki za pomocą pojedynczych wymiarów, opracowała mapę kultury, przedstawiającą zachowania menedżerskie w obszarach, w których najczęściej występują różnice kulturowe, wskazując, że jest to narzędzie ułatwiające identyfikację i pokonywanie różnic kulturowych.

Bogactwo podejść oraz wielość proponowanych przez badaczy narzędzi wskazuje na wagę problemu i jego aktualność, a także podkreśla znaczenie sprawnego realizowania procesu zarządzania w sytuacji kulturowego zróżnicowania. Podstawową płaszczyzną zarządzania w tego rodzaju organizacjach jest kultura organizacyjna (Koźmiński, 2005, s. 183), którą M. Kostera (1996, s. 75–76) określa jako społeczną przestrzeń mediacji międzykulturowej.

Zarządzanie kulturową różnorodnością

Kulturowe zróżnicowanie organizacji oznacza wiele pozytywnych konsekwencji zarówno społecznych, jak i organizacyjnych. Przyczynia się do rozwoju kreatywności i innowacyjności, zwiększa otwartość na nowe pomysły i punkty widzenia, uczy dialogu, tolerancji i szacunku dla kulturowej odrębności. Z badań firmy McKinsey&Company (za: Podhorecka, 2015) wynika, że w takich organizacjach prawdopodobieństwo uzyskania wyniku finansowego powyżej średniej krajowej (mediana) jest wyższe o 15% niż w innych organizacjach. Ponadto, organizacje zróżnicowane kulturowo potrafią lepiej pozyskiwać najbardziej utalentowanych ludzi, zwiększać orientację na klienta, dbać o zadowolenie pracowników oraz podejmować lepsze decyzje – szerzej spojrzeć na problemy i wypracować lepsze rozwiązania (Podhorecka, 2015, s. R3–R6). Przekłada się to na wiele aspektów funkcjonowania organizacji, m.in. na stosunki międzyludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, sposoby prowadzenia negocjacji, rozpowszechnianie innowacji organizacyjnych, przepływ technologii i metody zarządzania (Gómez-Mejia, Palich, 1997).

Nie należy jednak zapominać, iż różnice kulturowe to jednocześnie potencjalne obszary problemowe. Najczęściej występujące problemy dotyczą: komunikacji, zwłaszcza płynnego mówienia w obcym języku, akcentowania oraz zakresu stosowania komunikacji bezpośredniej i pośredniej, różnych postaw względem hierarchii i autorytetu, a także odmiennych trybów podejmowania decyzji (Brett, Behfar, Kern, 2006). Bariery dla skutecznej współpracy w organizacjach zróżnicowanych kulturowo są również nieuświadomione uprzedzenia, ukryte stereotypy czy podziały między pracownikami. Ze względu na to, zarządzanie różnorodnością kulturową staje się obecnie coraz ważniejszym elementem zarządzania organizacjami. Wymaga wiedzy, doświadczeń i umiejętności umożliwiających odpowiednie postępowanie w ramach kultur narodowych, z uwzględnieniem różnic między kulturami, koncentrując się na zachowaniach organizacyjnych i interakcjach między pracownikami. Łączy zatem funkcje związane z zarządzaniem ludźmi (rekrutacja, motywowanie itp.) oraz zarządzaniem strategicznym zorientowanym na dostosowanie się do otoczenia (Glinka, Kostera, Brzozowska,

2012, s. 298). Menedżerowie, będąc „nosicielami kultury” (Bjerke, 2004, s. 60), są odpowiedzialni za kształtowanie zachowań akceptowanych przez wszystkich pracowników, a także za wdrażanie dobrych praktyk zarządzania różnorodnością.

W procesie zarządzania różnorodnością kulturową pomocne jest zrozumienie własnej kultury i uświadomienie jej właściwości, gdyż, jak podkreśla J. Philips-Martinsson na podstawie przeprowadzonych badań, „ludzie są ślepi na własną kulturę” (za: Bjerke, 2004, s. 86). To rozpoznanie zwiększa jednocześnie gotowość do poznania innych kultur i wychwycenia różnic stanowiących potencjalne obszary problemowe. Przebywanie za granicą, częste obcowanie z ludźmi innej narodowości, udział w szkoleniach międzykulturowych itp. pozwalają zdobyć potrzebną wiedzę, a jednocześnie zdefiniować jasne zasady współpracy i oczekiwania wobec pracowników, a także dobrać skuteczną strategię rozwiązywania problemów.

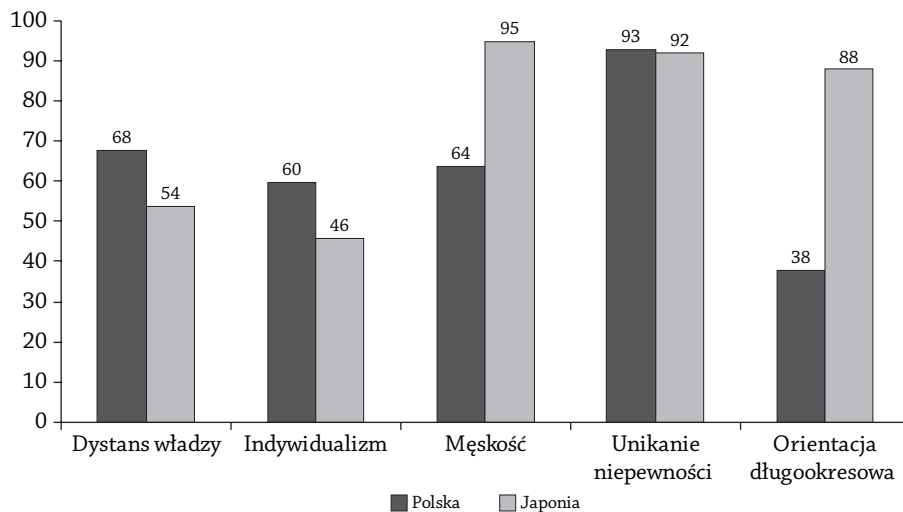
W sytuacji kulturowego zróżnicowania, zwłaszcza konfrontacji bardzo odmiennych kultur, szczególnie cenną kompetencją jest zdolność odczytywania, a także naśladowania, obcych kulturowo i pozornie niezrozumiałych gestów, które P.Ch. Earley i E. Mosakowski (2007) nazywają inteligencją kulturową. Menedżerowie o wysokiej inteligencji kulturowej nie tylko mają wiedzę na temat norm, zwyczajów czy tabu przestrzeganych w obcych kulturach, lecz także potrafią udowodnić czynami i postawami, że rozumieją daną kulturę i potrafią się w niej odnaleźć oraz pokonują przeszkody i przełamują zahamowania. Wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych przez wspomnianych autorów w grupie 2000 menedżerów z 60 krajów potwierdziły, że niski poziom inteligencji kulturowej może być dużą przeszkodą dla pracowników międzynarodowych koncernów, członków wielonarodowych zespołów czy menedżerów oddelegowanych do zagranicznych oddziałów (Earley, Mosakowski, 2007). Praca w zróżnicowanym kulturowo środowisku wymaga ponadto, jak to określa A. Molinsky (2014, s. 42), „globalnej zręczności”, czyli umiejętności zmiany zachowań w odniesieniu do stwierdzonych różnic kulturowych. Konieczne jest jednak zachowanie autentyczności, gdyż usilna adaptacja do odmiennej kultury może zostać odebrana jako zachowanie nienaturalne, a nawet niestosowne.

Studium przypadku międzynarodowego koncernu

Przykładem organizacji, w której zderzenie bardzo różnych kultur narodowych istotnie wpłynęło na proces zarządzania, jest spółka Alfa. Jest to część globalnego koncernu, którego siedziba główna mieści się w Japonii. Koncern zajmuje się produkcją wyrobów gumowych. Jest liderem w swojej branży, posiada oddziały

w 150 krajach i zatrudnia ponad 134 tys. pracowników różnych narodowości, co oddaje jego wielokulturowy i globalny charakter. W Polsce działa od 2001 r. Fabrykę stanowiącą podmiot badań uruchomiono w 2008 r.¹ Obecnie w fabryce jest zatrudnionych 630 pracowników, w tym 6 obcokrajowców (początkowo było ich 19) stanowiących ściśle kierownictwo oddziału. Potwierdza to spostrzeżenia S. Ichii, S. Hattori i D. Michaela (2014), dotyczące strategii działania japońskich firm wchodzących na nowe rynki, polegającej na wysłaniu do nowo tworzonego oddziału kilku japońskich menedżerów wyższego szczebla w celu przekazania kadrze spółki zależnej wiedzy i wyjątkowych firmowych praktyk z obszaru zarządzania, a także rozwoju kompetencji miejscowych pracowników. Średni szczebel kierowniczy w analizowanym podmiocie stanowią Polacy, których rolą jest m.in. asymilowanie różnic kulturowych. Jest to bardzo ważne zadanie, gdyż kultury japońską i polską dzieli wiele różnic, dotyczących zwłaszcza podejścia do czasu, wartości stanowiących podstawę motywacji jednostek czy akceptacji interesów wspólnych nad jednostkowymi. Podstawowe różnice zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Kultura polska i japońska wg klasyfikacji G. Hofstede



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://geert-hofstede.com/poland.html>

¹ Zrealizowane przez autorkę badania empiryczne miały charakter zarówno ilościowy (kwestionariusze ankiet), jak i jakościowy (wywiady, analiza dokumentacji). W trakcie badań ilościowych otrzymano 206 wypełnionych kwestionariuszy (33%), w tym 11 od przedstawicieli kadry menedżerskiej i 195 od pozostałych pracowników. Przeprowadzono również 6 wywiadów z: prokurentem, dyrektorem personalnym oraz menedżerami wyższego szczebla (dyrektorzy działów).

Bazując na modelu G. Hofstede, można stwierdzić, że podczas gdy kulturę japońską cechuje kolektywizm, męskość, duże unikanie niepewności i orientacja długookresowa, kultura polska jest zorientowana na krótki okres, bardziej indywidualistyczna, o dużym dystansie władzy. Różnice te są widoczne w codziennej praktyce działania przedsiębiorstw. Przejawiają się zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji (formy decydowania, szybkość rozstrzygnięć, zakres analiz poprzedzających decyzję), preferowanych formach pracy (zespołowa/indywidualna), a także w stylu pracy oraz sposobach komunikowania się.

W przedsiębiorstwie stanowiącym podmiot badań, różnice kulturowe ujawniły się we wszystkich wskazanych obszarach. Kluczową różnicę stanowiło podejście do podejmowania decyzji. Podczas gdy kadra japońska preferowała grupową formę podejmowania decyzji, a sam akt wyboru poprzedzała szczegółowymi i długotrwałymi analizami, polscy menedżerowie oceniali ten proces jako mało transparentny, a przede wszystkim jako niewspółmiernie długotrwały w stosunku do rozwiązywanego problemu. Istotną różnicę stanowił również styl zarządzania – bardzo formalny i stwarzający duży dystans ze strony kadry japońskiej, a także styl pracy. Pewne praktyki kulturowe charakterystyczne dla kultury japońskiej, takie jak: rytuał związany z rozpoczynaniem i kończeniem spotkań (głośne wypowiedanie w pozycji stojącej haseł zagrzewających do pracy), zasady noszenia odzieży ochronnej (odpowiednia liczba zapiętych guzików), zasady poruszania się po hali produkcyjnej mające zwiększyć bezpieczeństwo (zalecenie pokazywania palcem wskazującym wolnych ciągów komunikacyjnych przy przekraczaniu skrzyżowań), spotykały się z niezrozumieniem polskiej części załogi, a nawet z niechęcią do ich stosowania. Problemy dotyczyły również komunikacji na skutek bariery językowej, dużego stopnia sformalizowania, wprowadzonego przez japońskich menedżerów, wielu standardów, polityk i procedur organizacyjnych oraz sztywno określonych zakresów odpowiedzialności, a także takich zagadnień, jak aranżacja miejsca pracy administracji i kadry kierowniczej (*open office*), co wynikało przede wszystkim z odmiennej kultury pracy.

W trakcie wywiadów wielokrotnie podkreślano fakt, że oddelegowani do polskiego oddziału menedżerowie japońscy od samego początku podejmowali działania, żeby przygotować pracowników do nowych warunków kulturowych – zarówno Japończyków do warunków polskich, jak i Polaków do japońskich. Dotyczyły one przede wszystkim kwestii poznania właściwości poszczególnych kultur narodowych i ich zrozumienia, udziału w szkoleniach z zakresu zarządzania międzykulturowego oraz szerokiego informowania oczekiwań wobec pracowników. Ponadto, identyfikując w trakcie realizacji zadań określone problemy, na bieżąco podejmowano liczne działania mające na celu ich rozwiązanie. Zważywszy na to, że jednym z podstawowych problemów była jakość komunikacji, zorganizowano kursy

językowe, zatrudniono tłumacza, zmotywowano pracowników do samodzielnego rozwoju kompetencji językowych. W celu usprawnienia przepływu informacji oraz stworzenia możliwości wzajemnego poznania i zrozumienia różnic kulturowych organizowano liczne spotkania – comiesięczne spotkania dyrektora zarządzającego (Japończyk) ze wszystkimi pracownikami fabryki, comiesięczne spotkania Rady Pracowniczej, comiesięczne spotkania zespołu międzydziałowego, cotygodniowe spotkania dyrektora zarządzającego z kierownikami wszystkich działów oraz wiele innych. Prowadzono również cykliczne badania satysfakcji pracowników. Analizując potrzeby w zakresie sprawnego zarządzania zespołami w warunkach kulturowego zróżnicowania, zorganizowano „Akademię Menedżera” – projekt mający na celu rozwój kompetencji menedżerów w wielu obszarach, m.in. komunikacji, skutecznego przywództwa, asertywności, podejmowania decyzji. Nie bez znaczenia dla usprawnienia współpracy polskiej i japońskiej części załogi był czas. Mimo wielu różnic przez osiem lat funkcjonowania badanego oddziału obie strony zdołały się lepiej poznać i wypracować wiele wspólnych rozwiązań. Pewne rozwiązania udało się zaadaptować zgodnie z oczekiwaniami polskich pracowników, wiele różnic udało się zasymilować, choć niektóre obszary nadal pozostają problematyczne. Jest istotne, że kadra kierownicza ma świadomość istniejących problemów i podejmuje inicjatywy, dzięki którym przedsiębiorstwo może doskonalić swoją działalność.

Odnosząc się do archetypicznych modeli zarządzania międzykulturowego, opracowanych przez N. Adlera (1980) – dominacji kulturowej, współistnienia kulturowego i współpracy kulturowej, można stwierdzić, iż w badanym podmiocie początkowo była widoczna strategia kulturowej dominacji, z licznymi próbami narzucenia charakterystycznych dla kultury japońskiej praktyk i metod działania. Z czasem przekształciła się ona w strategię kulturowego współistnienia. Wskazują na to liczne działania podejmowane w przedsiębiorstwie, takie jak: widoczne próby akceptacji różnic, wdrażanie metod i praktyk dostosowanych do potrzeb różnych grup, poszukiwanie kompromisów czy rozwój kompetencji ułatwiających pracę w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Widoczne są również elementy proponowanej przez S. Magalę (2005) hybrydyzacji. Dotyczy to sytuacji, w których wybrane cechy systemu zarządzania skuteczne w danym kręgu kulturowym są przenoszone do systemu zarządzania w innej kulturze, jak np. standaryzowanie globalnych praktyk zarządzania mające ułatwić funkcjonowanie organizacji. Sposobem na budowanie silnej kultury organizacyjnej bez względu na miejsce prowadzenia działalności i narodowość pracowników, przyjętym w badanym podmiocie, jest bowiem ujednolicanie firmowych procesów.

Podsumowanie

Struktura zatrudnienia współczesnych organizacji staje się coraz bardziej różnorodna pod względem wieku, płci, narodowości, religii, niepełnosprawności itp., co sprawia, że potencjalne źródła korzyści wynikające z różnorodności, jak również problemy czy konflikty z nią związane, wymagają właściwego zarządzania. W przypadku zarządzania różnorodnością kulturową kluczowe jest poszanowanie różnic. Identyfikacja obszarów różnicujących kultury, choć bardzo ważna, jest jednak niewystarczająca. Konieczne jest zrozumienie różnic, uznanie ich za normalną i uprawnioną właściwość organizacji oraz poszukiwanie kompromisów i umiejętne godzenie przeciwieństw, jak również poszukiwanie obszarów wspólnych, umożliwiających budowanie poczucia jedności. Przeprowadzone w artykule rozważania skłaniają do sformułowania kilku kluczowych wniosków.

1. Analiza literatury przedmiotu potwierdza, że tematyka zarządzania kulturową różnorodnością jest ważna i aktualna, a duża skala i dynamika procesów globalizacyjnych przyczyniają się do tego, że obecnie coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Potwierdzenie tego stanowią liczne projekty badawcze dotyczące kultur narodowych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz propozycje narzędzi umożliwiających diagnozę różnic i sprawne zarządzanie kulturową różnorodnością.
2. Kulturowa różnorodność to dla organizacji z jednej strony szansa na ujawnienie wielu pozytywnych efektów tak społecznych, jak i organizacyjnych, z drugiej zaś – potencjalne źródło wielu problemów. Dlatego bardzo ważny jest sposób zarządzania, a zwłaszcza zaangażowane podejście menedżerów. Współpraca ludzi różnych narodowości wymaga szerokich kompetencji: odpowiedniej wiedzy, właściwych postaw, a także inteligencji kulturowej.
3. Przykładem organizacji, w której zderzenie kultur narodowych ujawniło wiele obszarów problemowych, jest spółka Alfa. Konfrontacja istotnie różnych cech kultury japońskiej i polskiej pierwotnie doprowadziła do powstania zjawiska dysonansu kulturowego (Sikorski, 2002). W trakcie wspólnej pracy zaczęły się ujawniać odmienne sposoby myślenia, postawy i podejścia do rozwiązywanych problemów, które wymagały skutecznych interwencji. Problemy z komunikacją oraz wdrażanie niezrozumiałych i nieakceptowanych praktyk zarządzania powodowały opór polskiej części załogi. Sprawna reakcja menedżerów, a zwłaszcza otwartość na sygnały płynące od pracowników oraz gotowość poszukiwania rozwiązań, zaowocowały wypracowaniem kompromisów akceptowanych przez obie strony. W konsekwencji spółka Alfa stała się jednym ze sprawniej działających i prężnie się rozwijających oddziałów w Europie.

Jednocześnie kadra zarządzająca, koncentrując się na jakości, innowacyjności, rozwoju technologii przyjaznych środowisku oraz zaspokajaniu potrzeb użytkowników, cały czas doskonalili metody zarządzania.

4. W organizacjach zróżnicowanych kulturowo, co potwierdza również przypadek spółki Alfa, szczególnie istotne kwestie dotyczą: komunikacji, procesu podejmowania decyzji oraz stylu zarządzania. Powodzenie w zarządzaniu kulturową różnorodnością wymaga zatem zapewnienia prawidłowego przepływu informacji i warunków sprawnego posługiwania się wybranym językiem w formie zarówno ustnej, jak i pisemnej. Pomocne są również kursy i szkolenia kulturowe zapoznające pracowników z kulturą i zwyczajami kolegów innych narodowości, z ich systemem wartości i stylem działania, ułatwiające wzajemne zrozumienie. Szczególnie jednak ważne jest przywództwo, mocno zaangażowane w proces zarządzania kulturową różnorodnością. Aktywność na tym polu nie jest domeną zarezerwowaną tylko dla menedżerów zajmujących się zarządzaniem różnorodnością, ale powinna być podejmowana zarówno przez najwyższy szczebel kierowniczy, jak i kierowników liniowych, na co dzień pracujących w zróżnicowanych zespołach, oraz menedżerów personalnych firm.

Temat różnic kulturowych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji, zobrazony przykładem z praktyki gospodarczej, wskazuje, iż mimo wielu projektów badawczych i licznych publikacji naukowych nadal pojawiają się zagadnienia skłaniające kolejnych badaczy do odkrywania nowych obszarów analiz. Interesującym kierunkiem badań może się okazać zarządzanie w warunkach silnej dywergencji kultur i braku akceptacji ze strony pracowników dla proponowanych rozwiązań.

Bibliografia

- Adler, N. (1980). Cross-cultural Synergy: The Management of Cross-cultural Organization. W: W. Burke, L.D. Goldstein (red.), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*. San Diego, CA: University Associates, 164–184.
- Bartosik-Purgat, M. (2006). *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: PWE.
- Bjerke, B. (2004). *Kultura a style przywództwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Brett, J., Behfar, K., Kern, M.C. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, November, 84–91.
- Earley, P.Ch., Mosakowski, E. (2007). Inteligencja kulturowa. *Harvard Business Review Polska*, 12(58), 158–166.
- Gesteland, R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Glinka, B., Kostera, M., Brzozowska, A. (2012). Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 285–304.
- Gómez-Mejia, L., Palich, L.E. (1997). Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309–335.
- Hall, E.T., Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*. Boston, MA: Intercultural Press.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A. (2006). *Siedem kultur kapitalizmu*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills–London: Sage.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489–505.
- Ichii, S., Hattori, S., Michael, D. (2014). Jak odnieść sukces na rynkach wschodzących – doświadczenia firm japońskich. *Harvard Business Review Polska*, 12–1(130–131), 105–111.
- Jacob, N. (2005). Cross-cultural investigations: Emerging concepts. *Journal of Organizational Change Management*, 18/5, 514–528.
- Khanna, T. (2015). Inteligencja kontekstowa. *Harvard Business Review Polska*, 5(147), 33–43.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University*, 47(1), 43ff.
- Linton, R. (2000). *Kulturowe podstawy osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Magala, S. (2005). *Cross-cultural Competence: Theories, Tool-kits and Applications*. London: Routledge.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs.
- Molinsky, A. (2014). W obcych kulturach poruszaj się z globalną zręcznością. *Harvard Business Review Polska*, 12–1(130–131), 41–42.
- Podhorecka, W. (2015). Różnorodność jest ważna. *Harvard Business Review Polska*, 5(147). Dodatek – raport, R2–R8.
- Sajkiewicz, B. (2016). Oczekiwania pracowników w różnym wieku jako podstawa budowy systemów zaangażowania opartych na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPISS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 53–65.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Trompenaars, F. (1995). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Summary

Cultural Diversity and Its Implications in Human Resources Management Practice

The article concerns the problem of human resources management in organizations diversified by national culture. It presents advantages and disadvantages of multicultural organizations, main problems connected with cultural differences as well as strategies for solving them. It points out the important role of the human resources department and of managers of every level in the process of cultural diversity management. The main thesis is presented by describing cases related to a multinational company where the national culture strongly influences human resources practices.

Keywords: national culture, cultural diversity, human resources management

Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych.