

Marzena Stor

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności ZZL w korporacjach międzynarodowych

Wstęp

Głównym celem autorki niniejszego artykułu jest nakreślenie ogólnych ram międzykulturowych uwarunkowań pomiaru efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), jakie powinny być brane pod uwagę w korporacjach międzynarodowych (KMN). Determinanty kulturowe rozpatrywane są w odniesieniu do kontynentalnych modeli ZZL (europejskiego, północnoamerykańskiego, wschodnioazjatyckiego i afrykańskiego) oraz w aspekcie formułowania strategii organizacyjnych i personalnych na poziomie ogólnokorporacyjnym i lokalnym. Kultura rozumiana jest przy tym jako zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, które w zasadniczy sposób determinują ludzkie postawy i zachowania, wyznaczają normy, reguły i zasady, którym powinno się podporządkować oraz nakreślają wzajemne oczekiwania i relacje między ludźmi. Z tego względu można mówić o kulturze w sensie kontynentalnym (np. kultury: europejska, amerykańska, azjatycka, afrykańska), narodowym (odnoszącym się do poszczególnych państw) czy nawet etnicznym (obejmującym grupy etniczne).

1. Skuteczność a perspektywy pomiaru efektywności

Pomiar efektywności ZZL w organizacji stwarza zwykle problemy dwójakiego rodzaju, przy czym oba mają charakter fundamentalny. Pierwszy dotyczy samego pojęcia efektywności, utożsamianego niekiedy ze skutecznością, a drugi — stosowanych mierników.

Ciekawa i merytorycznie dobrze przeprowadzona dyskusja nad efektywnością w różnych jej ujęciach została przeprowadzona przez R. Winkler¹, chociaż nie ze wszystkimi argumentami czy wnioskami można się zgodzić. Z pewnością jednak wniosek, że efektywność jest wielowymiarowa ze względu choćby na różne dyscypliny naukowe, w których podnosi się kwestie efektywności, jest całkowicie zasadny. Potwierdza też konieczność definiowania i kontekstualizowania pojęcia efektywności w każdej dyskusji poświęconej temu zagadnieniu.

W naukach ekonomicznych ogólnie przyjmuje się, że skuteczność odnosi się do poziomu realizacji założonych celów, a efektywność jest stosunkiem nakładów do uzyskiwanych wyników². Skuteczność jest też rozumiana jak stosunek rzeczywiście osiągniętego rezultatu do oczekiwanego, a pomiar skuteczności może obejmować parametry takie, jak jakość świadczonych usług, ilość zrealizowanych zadań, terminowość³. Natomiast kryteria efektywności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w powiązaniu z działaniami z obszaru ZZL mogą być różne, np.: kryterium wydajności jako stosunek efektów działania do kosztów działania, kryterium oszczędności jako stosunek kosztów działania do efektów działania, kryterium wartości dodanej jako różnica pomiędzy wypracowanym zyskiem a kosztem kapitału zaangażowanego w celu uzyskania tego zysku⁴. W konsekwencji podejmuje się też próby pomiaru wartości kapitału ludzkiego i działań związanych z podnoszeniem tej wartości, czyli związanych z efektywnością ZZL⁵. W literaturze podaje się też liczne przykłady dźwigni wzrostu efektywności pracy, które, ogólnie rzecz ujmując, ukierunkowane są na: skuteczną komunikację z pracownikami, przyrost wiedzy i umiejętności pracowników, coaching, wzbudzanie zaangażowania i motywacji do pracy, delegowanie uprawnień, pracę zespołową, ocenę realizacji celów i zadań zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, elastyczny rozkład zadań czy wynagradzanie za efekty⁶.

¹ Winkler, R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 147–192.

² Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk red., *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 37. Takie też rozumienie tych dwóch pojęć przyjęto w niniejszej pracy.

³ Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004, s. 10.

⁴ Tamże, s. 11–12.

⁵ Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, "Academy of Management Journal" 40 (1)/1997; Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; Baron A., Armstrong, M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008; Cascio W.F., *Kalkulacja zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001; Ramlall S.J., *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*, "Human Resource Planning" 26 (1)/2003; *US Human Capital Effectiveness Report. PwC Saratoga 2010/2011*, PricewaterhouseCoopers 2010.

⁶ Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

Badania efektywności ZZL można strukturyzować i organizować według dwóch zasadniczych wymiarów⁷:

- zakres orientacji wewnętrznej lub zewnętrznej — ukierunkowanie na organizację lub jej otoczenie zewnętrzne,
- zakres wykorzystywania czynników obiektywnych lub subiektywnych — odniesienia do tych czynników, które determinują pewne ramy operacjonalizowania działań ZZL.

	Czynniki obiektywne		
Orientacja zewnętrzna	Modele najlepszych praktyk	Dopasowanie do biznesu	Orientacja wewnętrzna
	Benchmarking z najlepszymi	Opinie kary menedżerskiej i pracowników	
	Czynniki subiektywne		

Rysunek 1. Macierz perspektyw oceny efektywności ZZL

Źródło: Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*, "Employee Relations" 22 (1)/2000, s. 59

W konsekwencji uzyskujemy cztery zasadnicze kombinacje, zaprezentowane na rys. 1⁸:

- 1) orientacja wewnętrzna i czynniki obiektywne — obejmuje wewnętrzne dopasowanie poziome i pionowe działań z obszaru ZZL z celami, strategiami i potrzebami biznesowymi organizacji, tutaj zwykle wykorzystywane są koncepcje odnoszące się do strategicznego ZZL,
- 2) orientacja zewnętrzna i czynniki obiektywne — podejmująca zwykle zagadnienia związane z tworzeniem standardowego zbioru najlepszych praktyk, mieści się tutaj pomiar realizacji jasno zdefiniowanych celów, a w konsekwencji zarówno audyt ZZL, jak i rachunkowość zasobów ludzkich,
- 3) orientacja zewnętrzna i czynniki subiektywne — obejmująca benchmarking, czyli porównanie z praktykami stosowanymi przez organizacje uznane za liderów i kopiowanie tych praktyk jako stwarzających możliwość odniesienia podobnego sukcesu,
- 4) orientacja wewnętrzna i czynniki subiektywne⁹ — gromadzenie i analizowanie opinii kadry menedżerskiej i pracowników danej organizacji jako klientów lub też końcowych użytkowników ZZL.

⁷ Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*, "Employee Relations" 22 (1)/2000, s. 58.

⁸ Tamże, s. 58–60.

⁹ Zob. np.: *Managing HR on a global scale. Survey highlights. Hewitt's 2009 Global HR Study*, Hewitt Associates, LLC, 2009.

Próby pomiaru efektywności ZZL podejmuje się w prawie co piątym przedsiębiorstwie na świecie, przy czym przedsiębiorstwa nie ukrywają, że stanowi to dla nich poważne wyzwanie (zob. tab. 1.)

Tabela 1. Pomiar efektywności ZZL jako istotne wyzwanie podejmowane przez przedsiębiorstwa wg kontynentów

Kontynent	Przedsiębiorstwa w %		
	2001–2004	2005	2006–2009
Afryka	19	31	31
Azja	8	20	16
Europa	7	23	16
Ameryka Północna	17	23	13
Ameryka Południowa	16	34	17
Średnia:	13	27	17

Źródło: *Survey of Global HR Challenges: Yesterday, Today and Tomorrow*, PricewaterhouseCoopers, 2005, s. 27–29.

Mierniki efektywności i skuteczności ZZL zawsze muszą uwzględniać kontekst, w którym znajduje się ZZL w danej organizacji, nie należy zapominać też o czynnikach globalizacyjnych¹⁰. Jednym z ważniejszych elementów tego kontekstu są uwarunkowania kulturowe, które determinują rozwiązania przyjmowane w poszczególnych obszarach ZZL. Dlatego nie tylko na poziomie poszczególnych kontynentów, lecz także tworzących je krajów pojawiają się wyraźne różnice w ocenie tego, co uznawane jest za skuteczne i efektywne¹¹. Z takim też problemem muszą sobie radzić korporacje międzynarodowymi (KMN), czyli podmioty gospodarcze, których poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż jednym państwie¹².

¹⁰ Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, "Human Resource Management Review" 16/2006, s. 210.

¹¹ Zob. przykłady dotyczące związku efektywności ZZL z wynagradzaniem pracowników, ich awansowaniem, oceną pracy zespołowej, lojalnością wobec firmy itp. w Japonii (Mazur B., *Profil kultury a skuteczność systemów zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*. Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski. Poznań, 2004) oraz przykłady z Francji pokazujące, że relacje pracownicze mają nie tylko istotne znaczenie dla ogólnego funkcjonowania firmy, lecz także są ważnym czynnikiem oddziałującym na efektywność organizacji. Kluczową rolę w podnoszeniu efektywności i produktywności organizacji odgrywają też tutaj właściwe praktyki ZZL (Doucouliagos C., Laroche P., *Efficiency, productivity and employee relations in French equipment manufacturing*, [w:] *European Association of Labour Economics 14th Annual Conference*, EALE, Sorbonne 2002).

¹² Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T., Witkowski S.S. red., *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 701.

Jak pokazuje praktyka, w sytuacji, kiedy pomiędzy poszczególnymi jednostkami lokalnymi KMN istnieje duży dystans ze względu na kulturę narodową krajów ich lokalizacji, KMN decydują się w znacznie większym stopniu na dostosowanie do warunków lokalnych niż na transfer ujednoliconych praktyk ZZL. Różnice kulturowe mogą bowiem stanowić istotne bariery transferowe¹³, czego dowodzi choćby analiza porównawcza najczęściej cytowanych w literaturze modeli kultur narodowych¹⁴. Jednak z punktu widzenia KMN oznacza to, że konieczne jest stosowanie różnych mierników efektywności i skuteczności ZZL na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, a to z kolei utrudnia porównywanie z perspektywy ogólnokorporacyjnej wyników przez nie uzyskiwanych.

W sferze rekomendacyjnej zwraca się za to uwagę, że dzięki dobremu przepływowi informacji oraz stosownej koordynacji działań między poszczególnymi jednostkami lokalnymi KMN, możliwe jest podnoszenie skuteczności i efektywności działań w obszarze ZZL w skali globalnej. Jako przykłady podaje się choćby możliwość redukcji kosztów i skracania czasu podejmowania decyzji ze względu na wykorzystywanie wspólnej bazy danych, przekazywanie sobie istotnych informacji z różnych obszarów subfunkcyjnych ZZL, dzielenie się wiedzą, doświadczeniem¹⁵.

2. Determinanty efektywności i skuteczności działań kadrowych w kontynentalnych modelach ZZL

Prezentowane w literaturze modele kultur narodowych prezentują zwykle charakterystyki poszczególnych państw albo też grupują je w klastry obejmujące kraje o zbliżonym profilu kulturowym. Podobnie stworzono wiele opracowań, szczególnie w Europie, w których próbowano przeprowadzić komparatystykę kulturową Ameryki Północnej, Europy oraz Azji Wschodniej. Starano się określić cechy zarówno różnicu-

¹³ Dicke C., Holwerda J., Kontakos A.M., *Global HR best practices: Maximizing innovation, Effectiveness and Efficiency in HR*, Center for Advanced Human Resource Studies, New York 2004, s. 6.

¹⁴ Wymienić tutaj należy: model 6-D F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka (zob. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in Value Orientations*, Row, Peters & Company, Evanston, Illinois 1961), model 2-D E. Halla (zob. Hall E.T., *Beyond Cultures*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York 1976), model 5-D G. Hofstede (zob. Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005), model 7-D F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera (zob. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Ways of Culture. Understanding Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997), model 7-D J.J. Distefano i M.L. Maznevskiego (zob. Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, "Organizational Dynamics", 32 (6)/2000), model 6-D S.H. Schwartza (zob. Sagiv L., Schwartz S.H., *A New Look at National Culture: Illustrative Applications to Role Stress and Managerial Behavior*, [w:] *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. red., Thousand Oaks, Sage, CA, 2000), model 4-D R. Ingleharta i C. Welzela (zob. *World Value Survey*, <http://www.worldvaluesurvey.com> (dostęp 19.12.2007)), gdzie D jest pierwszą literą od angielskiego wyrazu *dimension* — wymiar.

¹⁵ Friedman B.A.: *Globalization Implications for Human Resource management Roles*, "Employee Responses Rights Journal" 19/2007, s. 166–167.

jące te kultury, jak i stanowiące o pewnej wewnętrznej spójności każdej z nich¹⁶. Jednak taki podział powoduje, że trzeba zachować duży poziom ogólności w charakteryzowaniu tych kultur i wnioskowania na ich podstawie¹⁷, bywa też często krytykowany za traktowanie społeczeństw Europy, Ameryki i Dalekiego Wschodu jako wysoce homogenicznych¹⁸. To, co może nieco martwić, to z jednej strony wyłączenie z tych zestawień Afryki, a z drugiej nie zawsze porównywalne dane dotyczące praktyk ZZL.

Charakteryzując podejścia do ZZL w Europie i USA, zwykle wskazuje się, że ewoluowały one z innych dyscyplin naukowych, a co za tym idzie opierają się na nieco odmiennych założeniach dotyczących relacji międzyludzkich oraz relacji między ludźmi a organizacjami. W USA ZZL zakorzenione jest w psychologii, a zasadniczym dążeniem jest udoskonalanie oddziaływań motywacyjnych na pracownika. Prowadzi to do skupiania się głównie na jednostce, analizowania potrzeb pracowniczych, opracowywania systemów wynagrodzeń czy wzbogacania pracy. Stąd też wywodzi się *performance management*, czyli *zarządzanie efektywnością działania*. Natomiast w Europie ZZL ewoluowało z perspektywy socjologicznej, która zwraca większą uwagę na system społeczny, kontekst ekonomiczny i polityczny, a także istotę relacji między głównymi aktorami takimi, jak rząd, związki zawodowe i pracodawcy. Tutaj w centrum zainteresowania znajduje się ustalenie, kto ma władzę decyzyjną, prowadzącą do wzmacniania demokracji gospodarczej (decyzje strony pracowniczej) oraz formułowania stosownej polityki gospodarczej (decyzje na poziomie rządu). W konsekwencji dochodzi do tworzenia odpowiednich aktów prawnych¹⁹.

O europejskim podejściu do ZZL mówi się też, że ma charakter kontekstowy i społeczny, a czynniki otoczenia bywają włączane w obszar ZZL. Natomiast w amerykańskim podejściu do ZZL podkreśla się jego zakorzenienie w uniwersalizmie i szukaniu najlepszego rozwiązania, które nadaje się do zastosowania w różnych warunkach²⁰. Jest to konsekwencją oparcia zarządzania zasobami ludzkimi na założeniu, że organizacje są niezależne i autonomiczne, a zatem posiadają prawo do swobodnego formułowania i realizowania strategii personalnych zgodnie z własnymi potrzebami i własną polityką. Dlatego firmy amerykańskie napotykały w swojej historii na różne problemy, np. z wprowadzeniem zarządzania przez cele we Francji, indywidualnych systemów motywowania w Danii, technik partycypacyjnego zarządzania w Rosji, oceny pracowniczej na Węgrzech, zarządzania opartego na „otwartych drzwiach” we Włoszech²¹. Wydaje

¹⁶ Bloom H., Calori C., Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996, s. 268; Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 279.

¹⁷ Stor M.: *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrami...*

¹⁸ Montezemolo G., Kearney A.T., *Europe Incorporated*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.

¹⁹ Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures*. Prentice Hall. Pearson Education, Harlow 2003, s. 149.

²⁰ Nikandrou I., Apospori E., *Changes in HRM in Europe: A longitudinal Comparative Study among Eighteen European Countries* [w:] *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd. Publishing. Limerick 2003, s. 1.

²¹ Bonache J., *The international transfer of an idea suggestion system. against radical relativism in international human resource management*, „International Studies of Management & Organization” 29 (4)/2000,

się, że zasadniczą przyczyną jest istnienie w USA szeroko rozpowszechnionego przekonania, że w relacji strategii organizacyjnej i strategii ZZL to ZZL i związane z nim strategie personalne są zmiennymi zależnymi, a strategia organizacyjna jest zmienną niezależną²². Z kolei w Europie strategia personalna bywa częściej rozpatrywana w kategoriach wkładu do strategii organizacyjnej ze względu choćby na fakt, że w znacznie większym stopniu konieczne jest uwzględnianie kontekstu społecznego wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Do ogólnych cech charakterystycznych azjatyckiego podejścia do ZZL zalicza się: spójność i kolektywizm, harmonię, dzielenie się informacją, lojalność, szkolenia w miejscu pracy i pracę zespołową, co znajduje swój wyraz w strategiach czy też politykach praktykowanych w firmach azjatyckich. O ile, na przykład w Japonii, strategie zawierają w sobie silne pierwiastki kooperacji (pracowników i kadry kierowniczej, sektora prywatnego i rządu, a nawet pomiędzy konkurującymi firmami), o tyle strategie amerykańskie charakteryzuje przede wszystkim niezależność. W praktyce amerykańskie prawo antymonopolowe wyklucza nawet możliwość realizowania takich strategii kooperacyjnych, które są typowe dla biznesu japońskiego²³.

Warto w tym miejscu wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez B.S. Jaw i W. Liu w tajwańskich firmach w Chinach, zarządzanych głównie przez tajwańskich menedżerów. Pozwalają one nie tylko dostrzec różnice między chińskim a tajwańskim ZZL, lecz także zrozumieć, jak istotny wpływ na zachowania pracownicze w organizacji może wywierać ustrój polityczny i związany z nim ustrój gospodarczy. Odwołując się do naszej polskiej ewolucji politycznej, ekonomicznej i społecznej, powiemy, że to oczywiste, że tego rodzaju uwarunkowania determinują zachowania pracownicze oraz praktyki w zakresie ZZL. Ale czy rzeczywiście potrafimy je zrozumieć, kiedy analizujemy skuteczność i efektywność działań ZZL w odległej Azji? Oto na przykład, nawiązując do wspomnianych badań, brak zaangażowania chińskich pracowników w wykonywaną pracę, i to w sensie zarówno jakościowym, jak i ilościowym, stanowił największy problem, któremu Tajwańczycy musieli stawić czoła. Chińczycy byli bowiem przyzwyczajeni do tego, że bez względu na osobiste starania wkładane w wykonanie powierzonych pracy zawsze byli wynagradzani jednakowo. Co więcej, wszyscy ci, którzy chcieli wyjść poza pewien poziom przeciętności, byli odrzucani przez grupy pracownicze, do których należeli. Działo się tak, dlatego że w chińskich firmach w takich sytuacjach przyjmowano, że skoro jeden pracownik osiąga lepsze rezultaty od pozostałych, to są to normy osiągalne dla wszystkich, a zatem można podnieść standardy jakościowe czy ilościowe wykonania wszystkim pracownikom. Jednakże żadne dodatkowe gratyfikacje czy podwyżki wynagrodzenia zasadniczego nie towarzyszyły podnoszonym standardom wykonania. Najskuteczniejszym rozwiązaniem w tajwańskich firmach w Chinach okazało się wprowadzenie systemu wynagrodzeń, w którym wyniki indywidualnej pracy skorelowane były ze wzrostem indywidualnego wynagrodzenia. Wte-

s. 26.

²² Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 72.

²³ Palich L.E., Gomez-Meja L.R., *Theory of global strategy and firm efficiencies: considering the effects of cultural diversity*, "Journal of Management" 25 (4)/1999, s. 596.

dy okazało się, że niektórzy pracownicy potrafili nawet podwoić swoje wynagrodzenie. Pieniądze okazały się zatem najskuteczniejszym motywatorem²⁴.

Afryka, podobnie jak Europa czy Azja, jest bardzo zróżnicowana ze względu na historyczne, polityczne, etniczne, gospodarcze oraz społeczne uwarunkowania prowadzenia biznesu w każdym ze swoich krajów. Dokonując jednak ogólnej charakterystyki afrykańskiego podejścia do ZZL, można powiedzieć, że wyraźnie zarysowuje się w nim dychotomiczny podział na światopogląd zakorzeniony w świecie krajów gospodarczo rozwiniętych i światopogląd zakorzeniony w świecie krajów rozwijających się. W pierwszym wypadku chodzi o świat zachodni, głównie Europę i Amerykę Północną, a w drugim o Afrykę. Przenikanie do Afryki światopoglądu zachodniego związane jest zarówno z kolonialną przeszłością tego rejonu świata, jak i coraz większą liczbą inwestycji zagranicznych oraz towarzyszącym im koncepcji zarządzania.

Swoistym paradygmatem ZZL w Afryce jest koncepcja *ubuntu*, którą wyrażają dwa kluczowe stwierdzenia: *Istnieję dzięki innym* lub też *Jestem tym, kim jestem poprzez innych*. Jest to tubylcza filozofia zarządzania, która osadzona jest na złożonej sieci relacji pomiędzy ludźmi oraz ciągłej trosce o innych, w taki sposób, jakby byli członkami rodziny²⁵.

Wielu Afrykanów, jak pokazują doświadczenia niektórych europejskich KMN, nie wkłada dodatkowego wysiłku w wykonywaną pracę nie dlatego, że są leniwi, ale dlatego, że pracują tylko po to, aby zarobić na utrzymanie swoje czy też swojej rodziny. W związku z tym często nie widzą sensu w dodatkowej pracy za dodatkowe wynagrodzenie, gdy ich pensja zaspokaja podstawowe potrzeby bytowe. Jednak to, co może ich zmobilizować do działania to na przykład chęć podbudowania własnego wizerunku. Kiedyś w jednej z francuskich firm w Senegalu zrezygnowano z budowania wyszukanego systemu płacowego, który motywowałby do efektywniejszej pracy, gdyż senegalscy pracownicy nie byli zainteresowani dodatkowymi profitami z wykonywanej pracy. Ich wysiłki i starania były minimalne, nie przekraczali żadnych norm, nie starali się w niczym wykazać, pracowali jedynie na tyle starannie i sumiennie, aby nie stracić pracy, nic ponadto²⁶.

Jeszcze inne z kolei badania, w których skupiano się na specyficznych czynnikach wzbudzających zaangażowanie afrykańskich pracowników do pracy, ujawniły, że zarówno pracownicy, jak i kadra menedżerska cenią sobie harmonię interpersonalną. W tym kontekście wskazuje się nawet, że relacje pracownicze są niezwykle ważne dla przeciętnego Afrykańczyka, gdyż stanowią istotną część jego świata. Ale co jest równie ciekawe, pracownicy oczekują, że przełożony będzie się interesował ich życiem pozazawodowym, gdyż ono z kolei w znaczący sposób może wpływać na wyniki ich pracy. Dlatego też w wielu wypadkach rekomenduje się, aby kadra kierownicza była

²⁴ Jaw B., Liu W., *Towards an integrative framework of strategic international human resource control: the case of taiwanese subsidiaries in the people's Republic of China*, "The International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.

²⁵ Kamoche K.N., Nkombo Muuka G., Horowitz F.M., Debrah Y.A., *Preface*. [w:] *Managing Human Resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G. Nkombo Muuka red., London–New York 2004, s. 8, 46.

²⁶ Mutabazi E., Derr C.B., *The management of multicultural teams: the experience of afro-occidental teams*, "European Entrepreneurial Learning" 13/2003, s. 248–264.

dynamiczna i perswazyjna w swoich działaniach, gdyż takie zachowanie jest uznawane przez podwładnych za najwłaściwsze. Przy tym wszystkim konieczne jest oczywiście ciągłe komunikowanie się z pracownikami i wyrażanie tym samym zainteresowaniami nimi i ich sprawami, albowiem — jak pokazują wyniki badań — bardzo pozytywnie wpływa to na zaangażowanie pracowników w wykonywaną przez nich pracę²⁷.

Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia ZZL w Afryce jest różnorodność społeczna, a szczególnie jeden z jej elementów — różnorodności etniczna. Pojedyncze kraje afrykańskie zdają się chyba bardziej zróżnicowane etnicznie niż Europa, w o wiele większej liczbie krajów występuje bowiem o wiele większa liczba różnych grup etnicznych. Badacze zajmujący się ZZL na tym kontynencie zwracają jednak uwagę na pewne specyficzne zjawisko, jakie się może wiązać z prowadzeniem programów ukierunkowanych na promowanie różnorodności społecznej, w tym właśnie kulturowej. Implementowanie takich programów na wzór krajów zachodnich może przynieść wymierne korzyści, choćby z tego względu, że zwykle w takich sytuacjach motywacja do pracy członków grup etnicznych wzrasta, gdyż czują się oni włączeni do głównego nurtu działań społecznych i organizacyjnych. Należy mieć jednak na względzie, że mogą się wtedy pojawić trudności z identyfikowaniem i promowaniem talentów, gdyż afrykańskie grupy etniczne preferują promowanie tzw. „swoich”, co nie musi oznaczać najbardziej utalentowanych²⁸. Jednak ogólnie przyjmuje się, że odpowiednio opracowane programy zarządzania różnorodnością społeczną mogłyby stanowić swego rodzaju panaceum na nepotyzm we wszelkich jego afrykańskich odmianach, tj. rodzinny, koleżeński, polityczny, etniczny, plemienny, narodowościowy²⁹.

Dokonując niejako podsumowania przeprowadzonego wywodu, można zadać pytanie, czy możliwe jest wskazanie jakiś zasadniczych charakterystyk ZZL w przekroju kontynentalnym, które w istotny sposób determinują postrzeganie efektywności i skuteczności ZZL. W tabeli 2 zamieszczono wybrane charakterystyki czterech modeli ZZL: europejskiego, amerykańskiego (rozumianego jako północnoamerykańskiego), azjatyckiego (w znaczeniu wschodnioazjatycki) i afrykańskiego ze względu właśnie na ich znaczenie w formułowaniu ocen dotyczących efektywności i skuteczności ZZL.

Z punktu widzenia KMN takie porównanie uwarunkowań międzykulturowych może pomóc w ustaleniu ogólnych ram oceny efektywności i skuteczności ZZL na różnych poziomach organizacyjnych, np. wyniki uzyskiwane na poziomie lokalnym czy regionalnym *versus* ogólnokorporacyjnym. Może też przyczynić się do jakościowo lepszego formułowania i realizowania strategii personalnych, które jako elementy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi stanowią punkt odniesienia pomiaru efektywności i skuteczności działań kadrowych.

²⁷ Gbadamosi G., *HRM and the commitment rhetoric: challenges for Africa*, „Management Decisions” 41 (3)/2003.

²⁸ Azolukwam V.A., Perkins S., *convergence, divergence or cross—vergence trends: managerial perspectives on hr practices in Nigeria*. [w:] *Changes in society, changes in organizations, and the changing role of HRM: managing international human resources in a complex world. Conference proceedings*, red., P.G. Benson, A. Mahajan, R. Alas, R.L. Oliver, Tallinn 2007, s. 5.

²⁹ Debrah Y.A., *HRM in Tanzania*, [w:] *Managing human resources in Africa*, red. K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G. Nkombo Muuka, London–New York 2004, s. 251.

Tabela 2. Wybrane cechy kulturowe kontynentalnych modeli ZZL ze względu na ich znaczenie w ocenie efektywności i skuteczności ZZL

Element charakterystyki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Cel biznesu	Maksymalizacja zysków nie jest podstawowym celem biznesu	Maksymalizacja zysków jest podstawowym celem biznesu	Przynosić wymierne korzyści pracodawcy	Przynosić wymierne korzyści pracodawcy
Spostrzeganie czynników otoczenia zewnętrznego (ekonomicznych, technologicznych, prawnych, politycznych, społecznych, kulturowych, ideologicznych itp.)	Przekonanie, że nie powinny być spostrzegane jako siły wywierające wpływ zewnętrzny, ale jako specyficzne aspekty podmiotowe zarządzania zasobami ludzkimi.	Znajdują się poza organizacją, ale należy je brać pod uwagę, gdyż wywierają znaczący wpływ na działania podejmowane w zakresie ZZL.	Lokalne uwarunkowania kulturowe, społeczne i polityczne są silnymi czynnikami oddziałującymi tak, jak czynniki wewnątrzorganizacyjne. W niektórych wypadkach istotną rolę odgrywa religia.	Ważny czynnik to: relacyjny, rozumiany jako pewna zażyłość relacji interpersonalnych z lokalnymi decydentami i ich rodzinami, oraz czynnik polityczny i nierzadko religijny stanowiące najważniejsze determinanty działań wewnątrzorganizacyjnych.
Autonomia ZZL i organizacji względem prawno-instytucjonalnego otoczenia	mała	duża	średnia	średnia
Strategie ZZL	Wnoszą wkład do strategii ogólnooorganizacyjnych albo nawet stanowią ich część.	Wynikają ze strategii ogólnooorganizacyjnych, mają wspomagać ich realizację.	Często włączane są silne pierwiastki kooperacji między pracownikami i kadrą zarządzającą.	Często opierają się na nepotyzmie rodzinnym, koleżeńskim, plemiennym, narodowościowym, politycznym itp.
Umiejscowienie zasadniczych ram dla stosunków pracy (zatrudnienie, zwolnienie, wynagrodzenia)	Na poziomie państwa	Na poziomie państwa i organizacji	W znacznie większym stopniu organizacji niż państwa	Na poziomie państwa, lokalnych decydentów (formalnych i nieformalnych) oraz organizacji.

Element charakterystryki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Zaangażowanie związków zawodowych w konsultacje i uzgodnienia w sferze pracowniczej i zarządczej	Silne i na różnych poziomach: krajowym, branżowym, organizacyjnym. Trójstronne rokowania zbiorowe: związki zawodowe, organizacje pracodawców, przedstawiciele rządu.	Średnie na poziomie branżowym, nie-liczne na poziomie organizacyjnym. Rokowania trójstronne w organizacjach rządowych. W pozostałych — ustalenia na poziomie pracodawca a związek zawodowy.	Z wyjątkiem Chin, gdzie istnieje ogólnopństwowy związek zawodowy, negocjacje zbiorowe odbywają się na poziomie organizacji.	Średnie na różnych poziomach: krajowym, sektora gospodarki, branży, organizacji. Niekiedy występują trójstronne rokowania zbiorowe.
Relacje związki zawodowe–pracodawca	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter adwersarski i antagonistyczny.	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter kontraktowy, oparty na zasadzie sprawiedliwej wymiany i wzajemności.	Generalna zasadą jest wspieranie przez związki pracodawcy i kadry zarządzającej, a dopiero w dalszej kolejności podejmowanie działań na rzecz zatrudnionych.	Relacje między pracodawcami a pracownikami mają charakter antagonistyczny.
Zabezpieczenia społeczne	Znacząco determinowane przez państwo. Przekonanie, że zabezpieczenie socjalne obywateli należy do państwa	Ogólnie determinowane przez państwo. Przekonanie, że zabezpieczenie społeczne należy nie tylko do państwa, ale przede wszystkim do indywidualnych obywateli	Ogólnie słabo rozwinięte zabezpieczenia społeczne przez państwo albo też w ogóle ich nie ma. Na poziomie organizacji dotyczą spraw bytowych o podstawowym znaczeniu.	Ogólnie słabo rozwinięte zabezpieczenia społeczne przez państwo albo też w ogóle ich nie ma. Na poziomie organizacji dotyczą spraw bytowych o podstawowym znaczeniu.
Interwencjonizm państwowy	Stosunkowo silny	Stosunkowo słaby	Z wyjątkiem Chin, stosunkowo słaby.	Średni
Charakter modelu ZZL	Sytuacyjny, kontekstowy	Uniwersalistyczny	Bliski kontyngencyjnemu	Kontekstowo-relacyjny

Element charakterystryki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Zatrudnianie pracownika	Rozpatrywane w kategoriach ryzyka — skomplikowane i czasochłonne procedury ewentualnych zwolnień, a nierzadko nadszarpnięty wizerunek etycznego pracodawcy.	Rozpatrywane w kategoriach inwestycyjnych — co organizacja zyska dokonując zatrudnienia, jakie będą korzyści, co dana osoba wniesie do organizacji.	Rozpatrywane w kategoriach kosztów — czy obecne moce przerobowe wymagają zatrudnienia pracownika, jaka będzie produktywność. Ważny jest też wkład w relacje społeczne.	Rozpatrywane w kategoriach ekonomiczno-kosztowych oraz promowania grup własnych, do których jednostka należy lub długu, który zatrudniony bądź jego rodzina będą musieli spłacić.
Ogólny charakter kultury	Indywidualistyczny ale ukierunkowany na osiągnięcia zespołowe i społeczną współpracę.	Indywidualistyczny i ukierunkowany na indywidualne osiągnięcia oraz indywidualną rywalizację	Kolektywny i ukierunkowany na osiągnięcia zespołu, organizacji, kadry zarządzającej, a przede wszystkim harmonijne relacje	Fatalistyczny, autorytarny i reaktywny, ukierunkowany na kolektywizm.
Ukierunkowanie pracy na stanowisku i zarządzanie pracą	Realizowanie zdań. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a podejmowanie działań reaktywnych i proaktywnych względem skutków ubocznych.	Realizowanie celów. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a wnioski sprawnościowe i efektywnościowe na przyszłość.	Osiąganie wyników. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a utrzymywanie harmonii i lojalności pracowniczej.	Spełnianie wymagań. Istotne: sposób dochodzenia do rezultatu końcowego a wzmacnianie paternalistycznych relacji rodzinnych przełożonych z pracownikami.
Tolerowanie znaczących różnic w dochodach	Niskie tolerowanie różnic w dochodach jako efektu niesprawiedliwości społecznej.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako siły napędowej przedsiębiorczości oraz wyrazu indywidualnego wysiłku.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako wyniku posiadania odmiennych statusów w organizacji i społeczeństwie.	Tolerowanie znaczących różnic w dochodach jako wyniku posiadania odmiennych statusów w organizacji i społeczeństwie.

Element charakterystryki	Europa	Ameryka Północna	Azja Wschodnia	Afryka
Udzielanie wsparcia ze względu na poziom indywidualnych osiągnięć	Brak sukcesu może wynikać ze splotu wielu nieprzychylnych okoliczności. Zatem należy wspierać tych, którzy napotykają na różne problemy oraz zajmują niższe pozycje organizacyjne i społeczne.	Brak sukcesu jest wynikiem niepodjęcia należytých starań. Zatem niższa pozycja organizacyjna czy społeczna jest wynikiem własnego wyboru. W konsekwencji należy wspierać tych, którzy odnoszą jakieś sukcesy, bo się starają.	Udzielane wsparcie indywidualnym osobom ma na celu zwiększenie powodzenia zespołu. Oczekuje się, że to jednostki będą wspierać zespół.	Wspieranie jednostek w ramach grup własnych, do których jednostka należy: grupy pracowniczej, etnicznej, plemienia, wioski itp. Ma to na celu promowanie tzw. <i>swoich</i> .

Źródło: opracowanie własne

3. Kulturowe determinanty strategii i substrategii ZZL

Uzupełniając dotychczasowe ustalenia, można powiedzieć, że tworzenie strategii personalnych dla KMN musi uwzględniać fakt, że w Ameryce Łacińskiej, Azji, Afryce czy na Środkowym Wschodzie relacje międzyludzkie i sieci interpersonalne są o wiele ważniejsze w procesie decyzyjnym od faktów czy danych, które jako czynniki obiektywne są z kolei cenione w krajach zachodnich³⁰, w tym szczególnie anglosaskich i germańskich. Dlatego tworzenie, implementowanie i ocena strategii organizacyjnych, w tym ZZL, może w większym stopniu priorytetowo traktować budowanie dobrych relacji społecznych (w sensie interpersonalnym, towarzyskim) z różnymi, szeroko rozumianymi interesariuszami albo skupiać się w znacznie większym stopniu na czynnikach obiektywnych. W konsekwencji powoływanie się na koneksje w świecie polityki, znajomości w rządzie oraz wręczanie różnych upominków może podlegać odmiennej ocenie w różnych częściach świata: od wysoce pozytywnej do wysoce negatywnej, od zalecanej do prawnie karalnej, od otwarcie praktykowanej do ukrytej w świecie niewidocznych sieci relacyjnych. Zatem kluczową rolę odgrywają założenia, na podstawie których podejmowane są decyzje i działania w obszarze tworzenia, wdrażania i kontrolowania strategii.

S.C. Schneider i J.L. Barsoux zwracają uwagę, że w oparciu o istniejące wyniki badań międzykulturowych na poziomie poszczególnych państw oraz organizacji gospodarczych można wyróżnić co najmniej dwa **kulturowe modele strategii**³¹:

— **Model strategii oparty na kontroli** — charakterystyczny dla krajów nordyckich i angloamerykańskich, w których otoczenie jest postrzegane jako mniej niepewne

³⁰ Gundling E., *Going global: what, how and with whom?* "Velocity. Strategic Account Management Association" 4 (4)/2002.

³¹ Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across cultures...*, s. 122–123.

(niż na przykład w krajach azjatyckich), a zatem można je analizować, przewidywać i poznawać. Dlatego stosuje się liczne narzędzia i techniki analityczne takie, jak prognozowanie strategiczne, modele ekonometryczne czy planowanie scenariuszowe. Jest to model scentralizowany i sformalizowany, w którym przyjmuje się, że otoczenie jest w pewien sposób przewidywalne — wystarczy tylko pozyskać odpowiednie informacje i odpowiednio je przeanalizować. W organizacjach często włącza się ekspertów w działania analityczne podejmowane przez kadrę menedżerską, tworzy się nawet specjalne działy zajmujące się skanowaniem otoczenia czy prowadzeniem analizy strategicznej,

- **Model strategii oparty na adaptacji** — spotykany w krajach Europy Łacińskiej oraz Azji, w którym do otoczenia podchodzi się z większą niepewnością oraz poczuciem braku lub niewielkiej kontroli nad tym, co może się wydarzyć. Istotne jest „przemieszczanie się z prądem”, podejmowanie działań adaptacyjnych do zmieniających się okoliczności wtedy, kiedy te nowe okoliczności nastąpią. Informacje pozyskiwane są kanałami nieformalnymi i dzięki dobrym relacjom interpersonalnym. W porównaniu do poprzedniego modelu jest to zatem model o wiele bardziej zdecentralizowany i nieformalny, w którym odpowiedzialność za strategię i działania podlega dyfuzji w całej organizacji, czyli nabiera cech kolektywnych. Zbieranie informacji ma charakter głównie jakościowy i subiektywny, a jej analizowanie i interpretowanie jest w zasadzie intuicyjne.

Cytowani autorzy sugerują, aby traktować te modele jako przeciwstawne krańce swoistego kontinuum, co oznacza, że w przestrzeni je oddzielającej znajduje się wiele modeli pośrednich typowych dla różnych kultur i krajów. Zastrzegają też, że chociaż jest to bardzo uproszczony obraz rzeczywistości, to zasadniczym celem opisywania takich modeli jest wskazanie menedżerom, jakie pytania powinni zadawać i jakich odpowiedzi poszukiwać, kiedy zamierzają formułować strategię w różnych kulturach³².

S.C. Schneider i J.L. Barsoux opracowali też zestaw przykładowych pytań, które mogą pomóc praktykom w sprecyzowaniu różnic kulturowych w wybranych obszarach ZZL. Zestaw, którego autorzy nazwali menu ZZL, zaprezentowano w tabeli 3. Z punktu widzenia niniejszej pracy wydaje się, że może to być również swego rodzaju narzędzie wspomagające ustalanie efektywnościowych i skutecznościowych mierników ZZL ze względu na realizowane strategię.

Tabela 3. Menu ZZL: determinanty kulturowe z perspektywy KMN

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
SELEKCJA Czym różni się lokalny sposób rekrutacji od rekrutacji stosowanej w kraju pochodzenia firmy? Jaki rodzaj interakcji nawiązywać w lokalnych sieciach społecznych? Kto jest ceniony i dlaczego?	

³² Tamże, s. 123.

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
<i>Kogo zatrudnić? Jak zatrudniać?</i> Pożądane zachowanie — ważne umiejętności czy osobowość? Specjaliści vs generaliści? Konieczne kwalifikacje (poziom, dyscyplina, preferowane instytucje)? Jak ważne jest <i>co wiesz</i> vs <i>kogo znasz</i>?	Działanie vs bycie Unikanie niepewności Władza/hierarchia Indywidualizm vs kolektywizm Zadanie vs relacje społeczne
SOCJALIZACJA Na czym polega różnica między lokalnymi normami i oczekiwaniami a tymi, które praktykowane są w kraju pochodzenia organizacji? Czy ekspatrianci powinni wymieszać się w lokalne środowisko, czy raczej powinniśmy zadbać o wyróżnianie się? Czy różnice w zakresie wartości i postaw mogą stanowić przeszkodę w nawiązywaniu wewnętrznego dialogu? Do jakiego stopnia sposób postępowania uznany za właściwy w organizacji powinien być eksponowany w różnych podręcznikach instruktażowych wydawanych przez firmę? W jakim zakresie powinno się organizować wymiany personelu?	
Jaki rodzaj <i>rytuałów inicjacyjnych</i> jest akceptowany? Budowanie zespołów? Jakie informacje są przekazywane? Konkurencja vs kooperacja? Wysiłek indywidualny vs zespołowy? W jakim zakresie ludzie angażują się lub też odmawiają angażowania się w społeczne wydarzenia czy imprezy? Do jakiego stopnia podejmowane są wysiłki, które mają zapewnić podzielenie tej samej kultury organizacyjnej? Do jakiego stopnia kultura organizacyjna powinna być wyrażana <i>explicite</i> (plakietki, plakaty, slogany itp.)?	Zadanie vs relacje społeczne Indywidualizm vs kolektywizm Życie prywatne vs zawodowe Wysoki kontekst vs niski kontekst
SZKOLENIA Jaki rodzaj nabywanej wiedzy jest ceniony przez lokalne organizacje? Czy jest to wiedza komplementarna w stosunku do wiedzy pochodzącej z centrali? W jakim stopniu może to utrudniać komunikację, uczenie się? Na ile jest ważne dla organizacji transferowanie wiedzy poprzez granice? W jaki sposób przekłada się to wszystko na charakter i treść przeprowadzanych szkoleń i kto uczestniczy w tych szkoleniach? Jaka może być przypuszczalna reakcja na szkolenia wspomagane komputerowo?	

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
<i>W jakim celu?</i> Rozwijanie perspektywy generalisty vs specjalisty Nabywanie wiedzy organizacyjnej vs odnoszącej się do specyficznych (technicznych) umiejętności Zakres rotacji pracy Mentorstwo i role mentora Kwalifikacje vs sieć relacji społecznych <i>W jaki sposób określone są potrzeby szkoleniowe?</i> Przez organizację, indywidualnie przez pracowników Kogo wysyła się na szkolenia? Osoby wybitnie uzdolnione vs szeregowi pracownicy <i>Jakie metody szkoleniowe są najbardziej skuteczne?</i> Analizowanie przypadków Wykłady i czytanie tekstów Ćwiczenia eksperymentalne Stymulowane i wykorzystywane przez profesora vs studenta Praca grupowa?	Unikanie niepewności Indywidualizm vs kolektywizm Hierarchia Zadanie vs relacje społeczne
OCENA PRACOWNICZA Czy istnieje jakaś istotna różnica między oceną pracowniczą praktykowaną w kraju ulokowania danej jednostki lokalnej a centralą korporacji? Czy istnieje zagrożenie wyalienowania lub demotygowania członków lokalnych zespołów z powodu wdrożenia korporacyjnych, a nie lokalnych, reguł? Czy jednostka lokalna posiada jakieś nowatorskie rozwiązania, które przeciwdziałają demotygowaniu lokalnych pracowników albo też depersonalizują negatywny feedback w zakresie oceny pracowniczej?	
Do jakiego stopnia poddaje się ocenie pracę indywidualną vs grupową? Do jakiego stopnia zarządzanie przez cele jest użyteczne? W jakim zakresie oczekiwane jest przez pracowników sprzężenie zwrotne? I od kogo? Do jakiego stopnia akceptowana jest krytyka?	Indywidualizm vs kolektywizm Hierarchia Bycie vs działanie Monochromatyczność vs polichroniczność czasowa Wysoki kontekst vs niski kontekst
WYNAGRODZENIA Czy lokalne preferencje różnią się w znacznym stopniu od rodzimych? Czy zasadniczym celem jest pobudzanie konkurencji czy kooperacji, dzielenia się informacją czy podejmowania indywidualnej inicjatywy? Czy „obce” pakiety wynagrodzeń mogą przyciągnąć młodych menedżerów, o większych zdolnościach adaptacyjnych czy też mniej typowych menedżerów, którzy są rozczarowani lokalnymi praktykami?	
Kto i co dostaje? Do jakiego stopnia płaca powinna być powiązana z wynikami pracy? Jaki poziom różnicowania wynagrodzeń jest akceptowany? Do jakiego stopnia skuteczne są bonusy? Do jakiego stopnia powinna się wynagradzać pracę indywidualną vs zespołową? Jaka część wynagrodzenia powinna być stała a jaka zmienna? W jakim stopniu preferuje się finansowe vs niefinansowe składniki wynagrodzeń?	Sprawiedliwość vs równość Działanie vs bycie Hierarchia Kontrola nad otoczeniem Indywidualizm vs kolektywizm Unikanie niepewności Męskość vs kobiecość

Wybrane obszary ZZL	Determinanty kulturowe
ROZWÓJ KARIERY Czy lokalna mobilność i normy podbierania pracowników w znacznym stopniu różnią się od rodzimych? Jaka jest proporcja obcokrajowców w centrali firmy? Do jakiego stopnia organizacyjne ścieżki kariery preferują bardziej jedne kultury niż inne? Czy istnieją jakieś niezamierzone uprzedzenia lub tendencje w identyfikowaniu <i>high potentials</i> ?	
Kto podlega awansowaniu? Co determinuje sukces w karierze? Jakie ścieżki kariery są pożądane? Rekrutacja wewnętrzna vs zewnętrzna? W zakresie funkcji czy w poprzek funkcji? W obrębie firmy czy sektora lub gałęzi gospodarki? W poprzek firmy czy sektora lub gałęzi gospodarki? Pomiedzy rządem a biznesem? Do jakiego stopnia ludzie są mobilni? Chętni do przemieszczania się? Na jakim etapie identyfikuje się pracowników o najwyższym potencjale (tzw. <i>high potentials</i>)? Na wejściu? Po 5 latach?	Bycie vs działania Indywidualizm vs kolektywizm Zadanie vs relacje społeczne Unikanie niepewności

Źródło: Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures...*, s. 152–153; 176–177

Ponadto należy zwrócić uwagę, że przykładowe pytania, jakie zamieszczono w tabeli względem wybranych obszarów ZZL mogą stanowić inspirację do formułowania kolejnych pytań odnośnie do innych obszarów kadrowych. W języku zarządzania strategicznego, do którego to zarządzania odwołuje się często ZZL, dokonując pomiaru efektywności i skuteczności swoich działań, można oczywiście mówić nie tyle o tworzeniu pytań odnośnie do wybranych obszarach kadrowych, ale do odnośnie wybranych strategii i substrategii ZZL.

Podsumowanie

Różnorodność kulturowa, z jaką mają do czynienia KMN, wymaga nie tylko uwzględnienia różnych form i zasad komunikowania między jednostkami umiejscowionymi w różnych krajach, lecz także pewnej elastyczności i otwartości na lokalną odmienność systemu zarządzania. Jak pokazują zaprezentowane przykłady, nieporozumienia mogą dotyczyć wielu różnych obszarów współdziałania, w których może dochodzić do konfrontacji sprzecznych oczekiwań, a co za tym idzie do obniżenia efektywności i skuteczności podejmowanych działań. Jedni mogą uważać, że najwłaściwsze jest ujednolicanie, standaryzowanie, formalizowanie i kierowanie się kryteriami obiektywnymi, podczas gdy inni będą preferować różnicowanie, indywidualizowanie, niesformalizowanie i kryteria subiektywne. Warto wspomnieć choćby o istotnych kwestiach, które mogą poróżnić pracowników w odniesieniu do ogólnokorporacyjnych rozwiązań systemowych, które bez względu na uwarunkowania tubylcze wprowadza się w jednostce lokalnej takich, jak:

- spostrzeganie otoczenia zewnętrznego jako oddziałującego na ZZL w sposób subiektywny lub obiektywny,
- koncepcja czasu w planowaniu kadr,

- konceptualizowanie i operacjonalizowanie strategii i substrategii personalnych,
- kryteria, metody, techniki, formy oraz środki stosowane przy doborze, ocenianiu, wynagradzaniu, rozwoju i doskonaleniu,
- dobór form i środków niematerialnego motywowania,
- praktykowane style kierowania,
- sposób przydzielania, organizowania i realizowania zadań na poszczególnych stanowiskach w ramach prac zespołowych czy międzyzespołowych,
- związane z tym granice współzależności i współodpowiedzialności.

Można się jednak spodziewać, że najwięcej negatywnych emocji, konfliktów i niezadowolenia będzie rezultatem przyjmowania odmiennej perspektywy ewaluacyjnej efektywności i skuteczności ZZL. Szczególnie wtedy, gdy mogą się pojawić negatywne konsekwencje pracownicze i organizacyjne z tego wynikające.

Ostateczny wniosek jest zatem taki, że kryteria i mierniki stosowane do oceny efektywności i skuteczności ZZL powinny być zrozumiałe i zaakceptowane przez wszystkich uczestników procesu oceny, mając oczywiście na względzie, że mówimy o KMN, której jednostki lokalne mogą być zlokalizowane nawet w najodleglejszych zakątkach świata.

Bibliografia

1. Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
2. Mazur B., *Profile kultury a skuteczność systemów zarządzania jakością*, [w:] Łańcucki J. red., *Efektywność systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
3. Woźniakowski A., *Koncepcja high performance work system. Źródła i rozwój*, [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
4. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
5. Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Borkowska S. red., *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
6. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
8. Cascio W.F., *Kalkulacja zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
9. Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness. Considering multiple stakeholders in a global context*, "Human Resource Management Review" 16/2006.
10. Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, "Academy of Management Journal" 40 (1)/1997.

11. Dicke C., Holwerda J., Kontakos A.M., *Global HR best practices. Maximizing innovation Effectiveness and Efficiency in HR*, Center for Advanced Human Resource Studies, New York 2004.
12. Gibb S., *Evaluating HRM effectiveness the stereotype connection*, "Employee Relations" 1 (22)/2000.
13. Doucouliagos C., Laroche P., *Efficiency productivity and employee relations in French equipment manufacturing*, [w:] *European Association of Labour Economics 14th Annual Conference EALE*, Sorbonne 2002.
14. *Managing HR on a global scale Survey highlights Hewitt's 2009 Global HR Study*, Hewitt Associates LLC, 2009.
15. Friedman B.A., *Globalization implications for human resource management roles*, "Employee Responses Rights Journal" 19/2007.
16. *Survey of global hr challenges. Yesterday today and tomorrow*, PricewaterhouseCoopers, 2005.
17. Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk red., *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
18. *US Human Capital Effectiveness Report PwC Saratoga 2010/2011*, PricewaterhouseCoopers, 2010.
19. Ramlall S.J., *Measuring human resource management's effectiveness in improving performance*, "Human Resource Planning" 26 (1)/2003.
20. Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T., Witkowski S.S. red., *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
21. Brewster C., *Towards a 'european' model of human resource management*, "Journal of International Business Studies", London First Quarter 1995.
22. Gundling E., *Going global what how and with whom?* "Velocity Strategic Account Management Association" 4 (4)/2002.
23. Palich L.E., Gomez-Meja L.R., *A theory of global strategy and firm efficiencies considering the effects of cultural diversity*, "Journal of Management" 25 (4)/1999.
24. Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across cultures*, Prentice Hall Pearson Education, Harlow 2003.
25. Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating value with diverse teams in global management*, "Organizational Dynamics" 32 (6)/2000.
26. Hall E.T., *Beyond cultures*, Anchor Press/Doubleday. Garden City, New York 1976.
27. Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and organizations software of the mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
28. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in value orientations*, Row Peters & Company Evanston, Illinois 1961.
29. Sagiv L., Schwartz S.H., *A new look at national culture illustrative applications to role stress and managerial behavior*, [w:] *Handbook of organizational culture & climate*, Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., red., Thousand Oaks Sage, CA 2000.
30. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the waves of culture understanding diversity in business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
31. *World Value Survey*, <http://www.worldvaluesurvey.com> (dostęp 19.12.2007).
32. Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] *Sukces w zarządzaniu Perspektywa globalna i lokalna*, T. Listwan red., „Prace naukowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1032/2004.

33. Mutabazi E., Derr C.B., *The management of multicultural teams the experience of afro-occidental teams*, "European Entrepreneurial Learning" 13/2003.
34. Azolukwam V.A., Perkins S., *Convergence divergence or cross-vergence trends managerial perspectives on HRM practices in Nigeria*, [w] *Changes in society changes in organizations and the changing role of HRM managing international human resources in a complex world conference proceedings*, P.G. Benson, A. Mahajan, R. Alas, R.L. Oliver red., Tallinn 2007.
35. Bloom H., Calori C., Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996.
36. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków?* Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
37. Montezemolo G., Kearney A.T., *Europe incorporated*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2000.
38. Mayrhofer W., Brewster C., Morley M., *The concept of strategic european human resource management* [w] *New challenges for european human resource management*, Mayrhofer W., Brewster C., Morley M. red., Palgrave Macmillan, Basingstoke 2000.
39. Mayrhofer W., Brewster C., *European human resources management researching developments over time*, "Management Revue" 16 (1)/2005.
40. Brewster C., *HRM in the UK. Issues and trends*, "Human Resource Management" 6 (52)/2006.
41. Pocztowski A., *Europejskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pocztowski red., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
42. Jackson S.E., Schuler R., *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments* "Annual Review of Psychology" 46/1995.
43. Porter K., Smith P., Fagg R., *Leadership and management for HR professionals*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam–Boston 2006.
44. Borkowska S., *Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski red., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
45. Reynolds P.D., Hay M., Bygrave W.D., Camp S.M., Autio E., *Global entrepreneurship monitor 2000 executive report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, London 2000.
46. Nikandrou I., Apospori E., *Changes in HRM in Europe. A longitudinal comparative study among eighteen European countries*, [w:] *IHRM Exploring the mosaic developing the discipline full papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd Publishing, Limerick 2003.
47. Bonache J., *The international transfer of an idea suggestion system against radical relativism in international human resource management*, "International Studies of Management & Organization" 29 (4)/2000.
48. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic human resource management* John Wiley & Sons, New York 1984.
49. Brewster C., *European human resource management reflection of challenge to the American concept?* SWP 38/92, Cranfield 1992.
50. Rowley C., Benson J., Warner M., *Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea*, "International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.
51. Rowley C., Benson J., *Convergence and divergence in Asian human resource management*, "California Management Review" 44 (2)/2002.
52. Jaw B., Liu W., *Towards an integrative framework of strategic international human resource control the case of Taiwanese subsidiaries in the people's Republic of China*, "The International Journal of Human Resource Management" 15 (4–5)/2004.

53. Zhu Y., Warner M., Rowley C., *Human resource management with 'Asian' characteristics a hybrid people-management system in East Asia*, "Working Paper Series. Cambridge Judge Business School University of Cambridge" 2/2007.
54. Anakwe A.P., *Human resource management practices in Nigeria challenges and insights*, "International Journal of Human Resource Management" 13 (7)/2002.
55. Gbadamosi G., *HRM and the commitment rhetoric challenges for Africa*, "Management Decisions" 41 (3)/2003.
56. Debrah Y.A., *HRM in Tanzania*, [w:] *Managing Human Resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G.N. Muuka red., Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2004.
57. Kamoche K.N., Nkombo Muuka G., Horowitz F.M., Debrah Y.A., *Preface*, [w:] *Managing human resources in Africa*, K.N. Kamoche, Y.A. Debrah, F.M. Horwitz, G.N. Muuka red., Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2004.

CROSS-CULTURAL DETERMINANTS FOR MEASUREMENT OF HRM EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN MULTINATIONAL COMPANIES

The main goal of the paper is to provide some general framework for cross-cultural determinants that should be taken into account when measuring human resources management (HRM) effectiveness and efficiency in multinational companies (MNC). The cultural determinants are discussed with reference to the continental models of HRM as well as with regard to company strategies. The author presents such continental models of HRM as: European, American, Asian, and African. As about the company's strategies both business strategies and associated with them HRM strategies at corporate and local level of MNC are covered.

Key words: HRM effectiveness, HRM efficiency, cross-cultural determinants, multinational company, HRM strategies, organizationwide strategies

Słowa kluczowe: skuteczność ZZL, efektywność ZZL, determinanty międzykulturowe, korporacja międzynarodowa, strategie ZZL, strategie ogólnooorganizacyjne