



Świat Marketingu

CZASOPISMO INTERNETOWE

Luty 2019 r.

mgr inż. Gabriel Grabowski

g.grabowski@interia.com

Wpływ różnic kulturowych na zarządzanie pracownikami w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Osoby podejmujące się zarządzania zespołem pracowników pochodzących z innego (niż kierownik) kręgu kulturowego stają z reguły przed wyzwaniem wymagającym od nich otwartości na spojrzenie na wiele spraw dotyczących zarówno sfery zawodowej jak i obyczajowej z zupełnie innej perspektywy. Niniejszy artykuł dotyczy przypadku, w którym menedżer obcokrajowiec zarządza zespołem złożonym z Polaków, co jest często spotykaną sytuacją w polskich oddziałach międzynarodowych przedsiębiorstw. Celem opracowania jest omówienie różnic kulturowych występujących w takich przedsiębiorstwach oraz ich wpływu na zarządzanie personelem. Omówiono w nim charakterystykę kultur wg Hofstede oraz wskazano determinanty procesu zarządzania w wyżej opisanych warunkach, jak również ich znaczenie. Przedstawiono również analizę przypadku wybranego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Słowa kluczowe: różnice kulturowe, charakterystyka kultur, zarządzanie a różnice kulturowe

Kod JEL: M51, M54, J28

Wstęp

We współczesnej praktyce przedsiębiorstw zjawisko występowania różnic kulturowych w relacjach pomiędzy pracownikami jest powszechne. Na pewnym etapie rozwoju organizacji zarządy firm poszukują nowych rynków zbytu i podejmują decyzję o wykroczeniu poza granice kraju, w którym przedsiębiorstwo powstało. Różnice kulturowe wpływają na relacje pomiędzy

pracownikami, choć w działaniach rynkowych często nie poświęca się im należytej uwagi (Mazur 2013, s. 35-36).

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Warstwę empiryczną stanowi analiza przypadku wybranego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Autor poddał analizie oraz krytycznej ocenie działania wybranego przedsiębiorstwa zarządzanego w warunkach różnic kulturowych. Dla rozpatrywanej firmy niezwykle istotne jest, aby decyzje menedżerów podejmowane były w sposób pozwalający osiągnąć oczekiwane rezultaty działalności na rynkach międzynarodowych. Szczególną uwagę poświęcono działalności przedsiębiorstwa na rynku polskim.

Zarządzanie pracownikami w przedsiębiorstwie

Lider nie powinien stosować poznanych zasad zarządzania personelem w sposób bezrefleksyjny. Powinien on tworzyć własne rozwiązania dopasowane do sytuacji i zarządzać ludźmi tak, aby w pełni wykorzystywali oni swój potencjał (Forbes 2012; Cichoń, Padłowska 2016, s. 212; Korońska, Krzywonos 2017, s. 389-390). Menedżer musi pogodzić strategiczną perspektywę organizacji z podwyższaniem dobrostanu pracowniczego (ang. *well-being*) (Kozioł, Wojtowicz 2016, s. 165), co wymaga dostrzeżenia, że różnorodność pracowników, związana z wiekiem, zdobytym doświadczeniem, zainteresowaniami czy pochodzeniem kulturowym, determinuje ich potrzeby oraz styl pracy. Dobrostan pracowników związany jest nie tylko na eliminacją czynników powodujących stres czy choroby, ale również z poprawą jakości życia w wielu obszarach funkcjonowania człowieka (Leśnowolska 2015). Aby skutecznie zarządzać pracownikami trzeba wykazywać się szerokim zakresem różnorodnych umiejętności oraz otwartością w relacjach z ludźmi.

Motywacja spełnia kluczową rolę w zaangażowaniu jednostki w pracę i realizację powierzonych jej zadań, należy więc właściwie ją kształtować. Słowo „motywacja” wywodzi się z łacińskich słów: „*motus*” oznaczającego ruch, oraz „*moveo*” znaczącego wprawianie w ruch, wpływanie na kogoś. Można więc stwierdzić, że motywacja jest dążeniem w określonym kierunku. Motywacja to również zespół sił i czynników pobudzających człowieka do zachowania zmierzającego do osiągnięcia określonego celu. Inna definicja motywacji określa ją jako proces psychicznej regulacji wpływającej na zachowania ludzkie oraz ilość energii poświęcanej osiągnięciu założonego celu (Korońska, Krzywonos 2017, s. 391). Proces ten ma wpływać na czynności człowieka tak, aby doprowadziły one do uzyskania określonego wyniku.

Środki stosowane do motywowania pracowników można podzielić na:

- a. przymus,
- b. zachętę,
- c. perswazję.

Innym sposobem klasyfikacji metod motywowania ludzi jest podział na instrumenty:

- a. materialne i niematerialne,
- b. pozytywne i negatywne,
- c. indywidualne i zespołowe,
- d. wewnętrzne i zewnętrzne.

Właściwy dobór oraz logicznie powiązanie instrumentów motywacyjnych powinny tworzyć skuteczny system motywacyjny służący realizacji misji i osiągnięciu celów, a jednocześnie uwzględniający potrzeby i oczekiwania pracowników (Korońska, Krzywonos 2017, s. 391). Należy przy tym pamiętać, że nie wszystkich ludzi motywują takie same czynniki. Jedni zostaną zmotywowani wizją osiągnięcia wyższej funkcji oraz rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności, podczas gdy dla innych bardziej ważny będzie elastyczny czas pracy lub poczucie odnoszenia sukcesów (Ahmed i in. 2010, s. 71). Czynniki wpływające na poziom motywacji mogą być uwarunkowane kulturowo. Pominięcie tej kwestii w doborze metod motywowania pracowników może prowadzić do wielu rozczarowań, zarówno po stronie kierownika, jak i jego podwładnych.

Styl zarządzania w wielu współczesnych organizacjach jest oparty na upełnomocnieniu pracowników, zwiększaniu ich zaangażowania, a przez to osiągnięciu większej wydajności pracy, co dodatkowo daje im większą możliwość samorealizacji. Wiąże się to ze zredukowaniem wpływu kierownika oraz gotowością podwładnego do przejęcia większej odpowiedzialności. Jednocześnie kontrola pracy jest nadal istotnym elementem funkcji zarządczej. Obowiązek kontroli wynika zarówno z wymogów formalno-prawnych, jak i z procedur przyjętych przez organizację. Istotna jest jednak forma kontroli: czy jest ona wymagająca, często nadmierna, co powoduje stres i brak satysfakcji z wykonywanej pracy, czy też wspierająca, co sprowadza się jedynie do dbałości o prawidłowy przebieg procesów w ramach organizacji i ochrony przed nieprawidłowościami, a tym samym przyczynia się do doskonalenia obszaru kontrolowanego bez niepożądanych efektów ubocznych (Kozioł, Wojtowicz 2016, s. 171-172). Ogromne znaczenie ma tu sposób komunikowania się z pracownikami: przekazywania im informacji o zidentyfikowanych obszarach ich działalności wymagających poprawy, jak również tłumaczenie intencji działań sprawdzających podejmowanych przez kierownika.

Rolą osoby zarządzającej jest dokonywanie ocen pracowników, a raczej wykonywanej przez nich pracy. Oceny okresowe powinny być ściśle powiązane ze ścieżką rozwoju zawodowego, wspólnie wypracowaną przez przełożonego i pracownika. Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania powinni motywować pracowników do dalszego doskonalenia, równocześnie stwarzając im warunki do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Ocena pracowników powinna być powiązana z ich wynagrodzeniem, które stanowi ekwiwalent za wykonaną pracę i jest jednym z podstawowych czynników motywujących do pracy (Kozioł, Wojtowicz 2016, s. 173). Nie można zapominać, że dokonywana okresowo ocena (nawet bardzo pozytywna) lub waloryzacja wynagrodzenia nie wystarczą, aby pracownik czuł się ważną częścią organizacji. Również w codziennej pracy należy przekazywać ludziom dowody uznania, jeśli na nie zasłużą. Można to robić między innymi poprzez:

- a. wyraźne wskazywanie na czynności dobrze wykonane przez pracownika,
- b. uważne wsłuchiwanie się w pomysły prezentowane przez pracownika,
- c. zainteresowanie również życiem prywatnym pracownika, jego hobby lub problemami (oczywiście, w sposób nienaruszający jego prawa do prywatności),
- d. stwarzanie okazji do rozwoju pracownika, również wykraczającego poza jego zakres codziennych obowiązków,
- e. wyrażanie wdzięczności za uzyskaną pomoc lub dobrze wykonaną pracę (Sussex 2014).

Kultura i determinanty kulturotwórcze wpływające na zarządzanie pracownikami

Według definicji antropologicznych kultura to wyuczone zachowania, zbiór przekonań i sposobów myślenia, zwyczajów i tradycji oraz wierzeń wyznawanych przez przedstawicieli danej społeczności (Simpson 2015). Może też być rozumiana jako unikalna całość określająca, w jaki sposób zachowują się ludzie lub ich grupy (Mazur 2013, s. 35). Różnorodność kulturowa nadaje narodom zespół charakterystycznych cech określanych mianem charakteru narodowego (Bodziany 2010, s. 100). Poznanie kultury ludzi z innych krajów jest warunkiem skutecznej komunikacji z nimi (Zatka 2013). Znajomość języka, którym posługują się przedstawiciele danego narodu, nie wystarczy, by skutecznie porozumiewać się z nimi, należy również rozumieć, co wpływa na ich zachowania (Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski i Motyl-Adamczyk 2016, s. 9). Kultura to zaprogramowanie umysłu (Świdzińska, s. 1). Klasyfikacja Hofstede zakłada pięć wymiarów kultury określonych jako:

- a. dystans władzy,
- b. indywidualizm/kolektywizm,
- c. męskość/kobiecość,
- d. unikanie niepewności,
- e. orientacja długookresowa i krótkookresowa.

Dystans władzy wyraża się stosunkiem podwładnych do przełożonych, w kulturach traktujących nierówność jako cechę naturalną jest on duży, natomiast w kulturach traktujących nierówność jako zło konieczne jest mniejszy (Mazur 2013, s. 37-39). Rysunek 1 przedstawia klasyfikację wybranych krajów lub ich grup ze względu na występujący w nich dystans władzy.

Rysunek 1. Dystans władzy w wybranych krajach i regionach świata

Dystans władzy		
Niski	Średni	Wysoki
kraje z językami germańskimi (niemiecki, angielski, holenderski, duński, norweski i szwedzki)	kraje z językami romańskimi (hiszpański, portugalski, francuski i włoski), kraje o rodowodzie chińskim, kraje Europy Centralnej	
	Polska	kraje azjatyckie, kraje latynoamerykańskie
Izrael		Filipiny, Wenezuela, Indie

Źródło: Opracowanie własne za (Kisilowska, Przystek-Samokowa; Simpson 2015; Ćwiertnia 2010)

Indywidualizm cechuje się przedkładaniem dobra jednostki nad dobro grupy, natomiast kolektywizm- dobro grupy nad dobro jednostki. Indywidualizm charakterystyczny jest dla kultur, w których indywidualne cele członków grupy są równie lub bardziej ważne niż cele grupowe, a relacje międzyludzkie nie są nastawione na współdziałanie. Kolektywizm cechuje te społeczeństwa, w których nad celami indywidualnymi przeważają cele grupowe, a jednostki wykazują zainteresowanie tworzeniem zwartych grup i zespołów (Mazur 2013, s. 37-39).

Przykłady krajów, które cechuje indywidualizm oraz tych, których społeczeństwa są nastawione na kolektywizm wskazano na rysunku 2.

Rysunek 2. Indywidualizm/kolektywizm w wybranych krajach i regionach świata

Indywidualizm	Kolektywizm
Stany Zjednoczone Ameryki, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Holandia, Włochy, kraje skandynawskie, Polska	ubogie kraje Ameryki Łacińskiej, Tajwan, Korea, Tajlandia, Malezja, Portugalia, Grecja

Źródło: Opracowanie własne za (Simpson 2015; Ćwiertnia 2010)

Męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są wyraźnie określone: od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i orientacji na sukces materialny, 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 (Mazur 2013, s. 37-39). Na rysunku 3 przedstawiono przykłady kultur męskich oraz kobiecych.

Rysunek 3. Kultury męskie / kultury kobiece w wybranych krajach i regionach świata

Kultury męskie	Kultury kobiece
Stany Zjednoczone Ameryki, Meksyk, Wenezuela, Ekwador, Kolumbia, Jamajka, Wielka Brytania, Irlandia, Polska, Niemcy, Austria, Szwajcaria, Włochy, Japonia, Filipiny, kraje Afryki Południowej	Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja, Holandia, Portugalia, Kostaryka, Chile, Tajlandia

Źródło: Opracowanie własne za (Kisilowska, Przastek-Samokowa; Simpson 2015)

Przedstawiciele kultur o wysokim stopniu unikania niepewności oczekują jasno określonych reguł postępowania i szczegółowych instrukcji działania, są mniej skłonni do akceptowania zmian i najczęściej nie są zdolni do podejmowania ryzyka. Wśród kultur o niskim poziomie unikania niepewności dobrze tolerowana jest dwuznaczność i niepewność, ludzie dobrze tolerują w swoim środowisku różnice w poglądach i charakteryzują się dużą skłonnością do

podejmowania ryzykownych działań (Mazur 2013, s. 37-39). Wysoki poziom unikania niepewności jest typowy dla krajów Ameryki Łacińskiej, krajów śródziemnomorskich, Japonii, Korei Południowej, średni dla krajów niemieckojęzycznych, a niski dla pozostałych krajów azjatyckich, krajów afrykańskich, anglosaskich, nordyckich i Holandii (Kisilowska, Przystek-Samokowa).

Wartościami uznawanymi w kulturach o orientacji długoterminowej są wytrwałość i zapobiegliwość, kształtowanie relacji według statusu oraz poczucie wstydu. Społeczeństwa, których kultury charakteryzują się orientacją krótkoterminową hołdują szacunkowi dla tradycji, stabilności, równowadze i wywiązywaniu się ze zobowiązań. Wartości te dotyczą w większym stopniu przeszłości i teraźniejszości niż przyszłości (Mazur 2013, s. 37-39).

Istotny wpływ na kulturę oraz na postrzeganie różnic kulturowych może mieć postępująca wraz z globalizacją zmiana charakteru kolejnych pokoleń. Dotychczas wymieniano następujące generacje: „baby boomers”, ludzie w wieku od około 45 do około 65 lat, którzy pracują po to, żeby przetrwać; pokolenie X, osoby w wieku od około 30 do około 45 lat, które żyją po to, żeby pracować; generacja Y, ludzie w wieku od około 20 do około 30 lat, którzy pracują po to, żeby żyć. Obecnie coraz częściej mówi się o kolejnym pokoleniu, generacja Z to z reguły osoby młode, z jednej strony skupione na sobie, uzależnione od nowych technologii. Z drugiej strony, szybko opanowują nowoczesną technikę, potrafią szukać informacji (Dominiewska 2013). Generację C (ang. *connected*) określić można mianem cyfrowego pokolenia, są to ludzie w wieku od kilkunastu do około 20 lat, którzy pozostają w stanie permanentnego podłączenia do sieci internetowej, są stale dostępni dla swoich znajomych, czekając na kontakt z ich strony (Szychta, Karwowska 2016). Pokolenia Z i C stanowią wyzwanie dla menedżerów będących reprezentantami pozostałych z wyżej wymienionych pokoleń.

Istotnymi determinantami procesu zarządzania w warunkach różnic kulturowych są:

- a. język,
- b. tradycja,
- c. historia,
- d. poziom bezrobocia w danym kraju,
- e. proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami pokoleniowymi,
- f. formalne określenie przywództwa.

Nie można nawiązać skutecznego kontaktu podczas wykonywania pracy zawodowej, jeśli obie strony nie będą w stanie porozumiewać się za pomocą wspólnego języka, bezpośrednio lub z

pomocą tłumacza. Jednakże podczas komunikowania się w języku obcym należy zachować szczególną ostrożność, jako że znaczenie pewnych słów w danej branży może być odmienne w poszczególnych krajach, mimo iż ich słownikowe znaczenia są zbieżne. Proporcje pomiędzy indywidualizmem i kolektywizmem z pewnością będą różniły się w poszczególnych krajach, jednak poza uwarunkowaniami wynikającymi z tradycji czy historii wpływ na nie mogą mieć również takie czynniki jak poziom bezrobocia na danym rynku pracy czy proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami pokoleniowymi w przedsiębiorstwie. Niedostrzeganie tych różnic może prowadzić do wysokiej rotacji pracowników. W zarządzaniu pracownikami przez kierownika obcokrajowca ważne jest, aby było on otwarty na ich sugestie dotyczące kwestii silnie zależnych od uwarunkowań danego rynku. Zignorowanie uwag pracowników może prowadzić do napięć pomiędzy menedżerem i jego podwładnymi lepiej zorientowanymi w lokalnych realiach. W kulturach o wysokim poziomie unikania niepewności niezmiernie istotne jest, aby obietnica złożona przez kierownika została spełniona. Jeśli współpracując z osobami z takiego kręgu kulturowego będzie on modyfikował decyzje, aby dopasować je do bieżącej sytuacji, doprowadzi do wzrostu frustracji w zespole oraz utraci autorytet jako osoba niewiarygodna. Aby budować zaufanie do siebie powinien też jasno i precyzyjnie określać oczekiwania i cele. Ogólnikowe wskazanie przyjętego kierunku i odkładanie na nieokreśloną przyszłość doprecyzowania szczegółów nie spotka się ze zrozumieniem. Istotne jest również formalne określenie przywództwa. Oczekiwanie, że wśród pracowników znajdujących się na tym samym poziomie w organizacji wyłoni się naturalny lider, może doprowadzić do dezorganizacji (poszczególne jednostki lub zespoły będą skupiały się wyłącznie na osiągnięciu indywidualnych celów, nie zwracając uwagi na dobro całego przedsiębiorstwa) lub konfliktu (jeśli jedna z osób zechce skoordynować działania wszystkich, co zostanie odebrane jako przekraczanie swoich formalnych uprawnień). W krajach o dużym dystansie władzy często spotykanym stylem jest autorytarne wskazywanie przez kierownika zadań do realizacji oraz sposobu ich wykonania, co nie daje przestrzeni do konstruktywnej polemiki czy burzy mózgów. Kierownik z kraju o niskim dystansie władzy, gdzie pracownik dyskutujący z przełożonym jest postrzegany jako dobrze wykształcony (ponieważ tylko taki potrafi dobrać właściwe argumenty), jeśli chce zmotywować pracowników do proaktywnej postawy i kreatywnego myślenia, musi zachęcać ich do tego rozmową i przekonywaniem, że warto każdy temat przedyskutować, a on nie będzie wyciągał negatywnych konsekwencji wobec osób wyrażających odmienne niż on zdanie lub wręcz krytykujących jego pomysły. Należy tu jednak podkreślić, że skrócenie dystansu powinno

być długotrwałym procesem opartym na właściwej komunikacji. Próba skrócenia tego procesu np. poprzez szybką zmianę formy wzajemnego zwracania się do siebie z „pan” na „ty” może prowadzić do przekonania pracowników, że przełożony stał się kolegą, a kolega nie powinien artykułować oczekiwań czy zwracać uwagi na popełniane przez pracowników błędy.

Korzyści i zagrożenia wynikające z zarządzania pracownikami w warunkach różnic kulturowych

K. Reynolds (2017) stawia tezę, że zróżnicowanie kulturowe wśród pracowników jest przede wszystkim źródłem korzyści dla przedsiębiorstwa, a w niektórych przypadkach może ono wręcz stanowić źródło jego przewagi konkurencyjnej i warunkować osiągnięcie sukcesu w walce o udziały rynkowe. Jednocześnie dostrzega też ona wyzwania dla menedżerów i całej organizacji wynikające z różnic kulturowych.

Pierwszą wskazywaną korzyścią jest spojrzenie na wiele zagadnień z bardzo szerokiej wielokulturowej perspektywy, co stymuluje kreatywność i skutkuje innowacyjnym podejściem do wielu zagadnień. Wynika to z faktu, iż kultura determinuje sposób postrzegania przez ludzi otaczającej ich rzeczywistości. Ponadto, zdobyte przez nich doświadczenie może okazać się cenne podczas realizacji powierzonych im zadań. Dla przedsiębiorstw wkraczających na nowe rynki ogromną wartość stanowi znajomość lokalnego rynku, którą posiadają osoby mieszkające w danym kraju. Orientują się one znacznie lepiej (niż ich zwierzchnicy obcokrajowcy) w lokalnym prawie i innych regulacjach oraz zwyczajach, jak również środowisku konkurencyjnym, co pozwala stworzyć dużo bardziej skuteczną strategię rozwoju firmy. Różnorodność kulturowa jest atrakcyjna i może przyciągać do organizacji wielu wartościowych ludzi wierzących, że praca w niej będzie bardzo korzystna dla ich rozwoju zawodowego i osobistego. Szeroki zakres posiadanych przez pracowników doświadczeń, umiejętności i metod pracy może wpływać pozytywnie na skuteczność i produktywność zespołów, w których oni pracują (Reynolds 2017).

Jednym z wyzwań zarządzania zespołami wielokulturowymi jest stworzenie warunków, w których głos wszystkich współpracowników będzie słyszany. Istnieje bowiem zagrożenie, że osoby z kręgów kulturowych, w których duże znaczenie ma wiek i staż pracy, a ogromną wartością jest uprzejmość wobec współpracowników, mogą nie być w stanie przekazać swoich przemyśleń podczas dyskusji z kolegami pochodzącymi z krajów, gdzie wiek i hierarchia nie mają dużego znaczenia, a głośne wyrażanie swoich poglądów jest czymś zupełnie naturalnym, nawet podczas rozmowy z osobami starszymi wiekiem lub stażem. Uprzedzenia do niektórych

narodów lub panujące na ich temat stereotypy (zarówno negatywne, jak i niekiedy pozytywne) mogą utrudniać komunikację pomiędzy członkami zespołu, co nie pozwoli na ich pełną integrację i swobodne przekazywanie sobie nawzajem wiedzy. Znaczący wpływ na komunikację mają również bariery językowe. Część z nich znika, jeśli wszyscy współpracownicy opanowali jeden język obcy, który stanowi ich wspólny język służący porozumiewaniu się. Jednakże należy zauważyć, że nawet w takim przypadku niektóre bariery nadal pozostają lub pojawiają się od czasu do czasu, szczególnie, jeśli używany wspólny język dla części współpracowników jest językiem ojczystym. Źródłem tych barier, oprócz samej płynności posługiwania się językiem, mogą być używane idiomy lub gesty charakterystyczne dla niektórych kultur. Przeszkodą we współpracy może też być odmienne postrzeganie zasad panujących w firmie, na przykład dotyczących godzin pracy, punktualności czy rozwiązywania sytuacji konfliktowych, które mogą między innymi wynikać z odmiennych stylów pracy. W przypadku organizacji zatrudniającej osoby z innego kraju mogą również pojawić się wyzwania natury formalnej wynikające z wymogów wizowych, odmienności prawa pracy lub kosztów relokacji (Reynolds 2017).

Różnice kulturowe w przedsiębiorstwie działającym na rynku B2B- case study

Analiza przypadku dotyczy międzynarodowej grupy przedsiębiorstw z centralą w Hiszpanii działającej w sektorze B2B. Koncern zajmował się przetwórstwem tworzyw sztucznych i działał na wielu rynkach Europy, Ameryki Południowej, Afryki oraz Azji. Pomimo zaledwie kilkuletniej obecności na polskim rynku, firma zdołała zdobyć znaczącą pozycję w swojej branży, jednak nadal jej rozwój był w fazie wzrostu. Organizacja prowadzona była przez polską kadrę kierowniczą średniego szczebla, a jej formalny zarząd stanowili obcokrajowcy przebywających przez większość czasu poza granicami Polski. Przedsiębiorstwo rozwijało się dynamicznie, jednak doświadczało również problemów wynikających z różnic kulturowych występujących pomiędzy pracownikami centrali koncernu i osobami zatrudnionymi w polskim oddziale.

Kryzys ekonomiczny, który miał miejsce w 2008 roku, znacznie bardziej dotknął gospodarkę kraju pochodzenia analizowanego przedsiębiorstwa niż miało to miejsce na rynku polskim (EBiznesPolska.pl 2012). Nie wpłynęło to istotnie na sytuację firmy, jednakże umocniło przekonanie jej hiszpańskich pracowników na temat korzyści płynących z faktu posiadania stabilnej pracy (w odróżnieniu od ich polskich kolegów pewnych łatwości znalezienia alternatywy wobec posiadanego zatrudnienia), co skutkowało wysokim poziomem

zaangażowania i utożsamiania się z firmą u osób zatrudnionych w centrali koncernu. Jedną z cech charakterystycznych Hiszpanów było nieprzywiązywanie wagi do punktualności, co Polacy oczekujący na spotkanie z nimi odbierali niekiedy jako wyraz lekceważenia. Hiszpańscy koledzy przyjęte wspólnie ustalenia biznesowe potwierdzali często ustnie, odkładając w czasie utrwalenie ich w formie pisemnej. Zdarzało się, że prowadziło to do zauważalnych zmian uzgodnień, co wynikało z upływu czasu lub błędów językowych (Hiszpanie komunikują się w językach obcych swobodnie, jednak najczęściej posługują się ich prostą formą). Wspomniane zmiany uzgodnień powodowały frustrację u Polaków, którzy przywiązywali ogromną wagę do dotrzymywania obietnic. Wiele decyzji podejmowanych było centralnie, co bywało rozczarowujące dla Polaków oczekujących większej swobody działania. Z drugiej strony, Hiszpanie przywiązywali dużą wagę do zapewnienia pozytywnej atmosfery w analizowanym przedsiębiorstwie.

Brak menedżera koordynującego działanie całej polskiej organizacji wynikał z kultury hiszpańskiej, w której osoby piastujące najwyższe stanowiska, zlokalizowane w centrali koncernu, chciały mieć istotny wpływ na działania podejmowane nawet w najdalej położonych oddziałach firmy. Mimo iż w większości obszarów swojej działalności polska spółka wykazywała się dużą sprawnością, menedżerowie średniego szczebla dostrzegali, że brak w jej strukturze osoby zarządzającej całą organizacją znacznie utrudniał realizację niektórych procesów. Z tego względu podejmowali oni niekiedy próby sprawowania nieformalnego przywództwa, które jednak byli zmuszeni porzucić nie uzyskując akceptacji większości pracowników. Dodatkowe obciążenie stanowił fakt bezkrytycznego przyjęcia obowiązującej w kraju macierzystym zasady zwracania się „na ty” do wszystkich pracowników, co w Polsce u wielu osób ze szczebla wykonawczego prowadziło do przekonania, że wszyscy menedżerowie w firmie są kolegami, których uwagi lub sugestie mogą, ale nie muszą być uwzględniane, szczególnie, jeśli nie są oni bezpośrednimi przełożonymi. Innym wyzwaniem był brak jednoznacznie wskazanego, obowiązującego w koncernie języka. Choć coraz powszechniej stosowany był język angielski, niewiele mniej popularny był też język hiszpański, jak i język jednego z pierwszych i zarazem jednego z największych rynków eksportowych. W połączeniu z lokalnie używanym językiem polskim dawało to sumę czterech języków występujących w wielu komunikatach przekazywanych pracownikom wewnątrz organizacji. Jednakże nawet wtedy, gdy w komunikacji stosowany był konsekwentnie język angielski, nie była ona pozbawiona błędów w zrozumieniu przekazywanych informacji. Przykładem może być słowo „municipality”, które w języku tym oznacza miasto, gminę, a w szczególności urząd miasta lub gminy. Jednakże, zależnie

od kraju, w którym jest ono stosowane, może okazać się, że będzie ono również określało spółki, w których większościowe udziały mają miasta czy gminy. Brak właściwego zrozumienia pojęć prowadził niekiedy do odmiennej interpretacji założonych celów przedsiębiorstwa lub poszczególnych zespołów.

Mimo że teoretycznie zarówno w Hiszpanii jak i w Polsce występuje podobny poziom kolektywizmu, w praktyce przedmiotowego przedsiębiorstwa różnił się on znacznie, co wynikało z faktu, iż w spółce macierzystej, istniejącej od kilkudziesięciu lat, występowała przewaga przedstawicieli pokoleń X i „baby boomers”, natomiast młoda polska spółka zdominowana była przez pokolenia Y, Z i C. W spółce hiszpańskiej pracownicy byli zawsze nastawieni na realizację zadań i np. nie wyszli z pracy, jeśli nie doprowadzili do końca ważnego procesu. W polskim oddziale, niezależnie od stopnia realizacji pilnego zadania, większość pracowników opuszczała biuro dokładnie w momencie zakończenia formalnego czasu pracy. Wspólne działania poza pracą (spotkania, aktywność fizyczna) były wręcz pożądane wśród osób o wysokim poziomie kolektywizmu zatrudnionych w centrali, podczas gdy osoby o wysokim poziomie indywidualizmu zatrudnione w Polsce często postrzegały tego rodzaju aktywność jako stratę czasu, choć należy zauważyć, że również w tej spółce z upływem czasu wzrastała potrzeba ludzi, aby bardziej integrować się ze sobą nawzajem. W warunkach wyższego bezrobocia w Hiszpanii pracownicy, którzy otrzymali nawet niewielką podwyżkę (np. odpowiadającą poziomowi inflacji), czuli się docenieni i nawet nieznaczna zmiana wynagrodzenia motywowała ich do jeszcze większego wysiłku oraz wzmocniała lojalność wobec przedsiębiorstwa. Z kolei, wobec niskiego poziomu bezrobocia w Polsce sprawiającego, że firmy chętnie pozyskiwały nowych pracowników oferując im stawki znacząco wyższe niż osiągnięte u aktualnego pracodawcy, przyznana w polskiej spółce podwyżka, której pracownik realnie nie odczuł w swoim domowym budżecie, wywoływała poczucie lekceważenia znaczenia jego osoby dla przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach zachęcała do podjęcia aktywnych działań w kierunku zmiany pracy.

Znaczącą zaletą opisanego przedsiębiorstwa jest występujący we wszystkich spółkach grupy szacunek dla pracowników oraz dążenie do stworzenia im przyjaznych warunków pracy. Zarząd koncernu postrzega różnorodność swoich pracowników jako wartość dla firmy, podejmując jednocześnie intensywne działania, których celem jest zapobieganie negatywnym efektom różnic występujących pomiędzy poszczególnymi oddziałami. Jednym z nich jest wymiana doświadczeń poprzez częste wizyty kluczowych polskich pracowników w centrali oraz najbardziej doświadczonych hiszpańskich pracowników w polskim zakładzie produkcyjnym.

Nastawienie na wsłuchiwanie się w potrzeby ludzi, zarówno te, które wskazują, jak i te, które wynikają z mniej oczywistych komunikatów, pozwala wierzyć, że analizowana organizacja przezwycięży trudności wynikające z zetknięcia się ze sobą przedstawicieli różnych kultur, choć będzie to wymagało dostosowania wielu procesów (szczególnie w zakresie zarządzania pracownikami i doboru metod motywowania ich) do lokalnych realiów występujących w danym momencie w Polsce. Jako dodatkowe działania sprzyjające minimalizowaniu negatywnych skutków różnic kulturowych wskazać należy delegowanie większej ilości obowiązków i uprawnień na polskich menedżerów średniego szczebla oraz dążenie do zapewnienia jak największej spójności ich celów, aby ułatwić im współzarządzanie organizacją.

Docelowo w polskiej organizacji powinien zostać powołany menedżer zarządzający jej całością, który poprzez udział w rozwiązywaniu problemów dnia codziennego potrafiłby trafnie dobierać narzędzia potrzebne do usprawnienia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Osoba taka powinna być obdarzona dużym zaufaniem ze strony władz koncernu, co dałoby jej swobodę podejmowania decyzji. Wspomniana funkcja kierownicza mogłaby być sprawowana również przez osobę narodowości hiszpańskiej (polska narodowość nie jest konieczna), ponieważ osoby tej narodowości z reguły są bardzo otwarte na poznawanie otoczenia, w którym funkcjonują.

Podsumowanie

Istotnym elementem procesu zarządzania jest umiejętność motywowania pracowników do uzyskiwania jak najlepszych efektów swojej pracy. Różnice kulturowe wpływają na wspomniany proces, co wynika z innego postrzegania wielu kwestii przez przedstawicieli różnych kultur, a przez to odmiennej wagi poszczególnych czynników motywujących pracowników. Praca w warunkach różnic kulturowych z jednej strony pozwala ludziom znacznie bardziej rozwijać się dzięki szerszej perspektywie postrzegania wielu kwestii, zarówno w działalności zawodowej, jak i życiu prywatnym. Z drugiej strony niesie ona za sobą ryzyko konfliktów wynikających z braku wzajemnego zrozumienia przedstawicieli odmiennych kultur. Skuteczny menedżer musi stosować odpowiednie metody zarządzania, aby wzmacniać korzyści płynące ze wspomnianych warunków pracy i minimalizować ich negatywne skutki. Musi on dopasować styl kierowania ludźmi do specyfiki danego kraju, zarówno pod względem kultury społeczeństwa, jak również bieżącej lokalnej sytuacji (poziomu bezrobocia czy wieku zatrudnionych pracowników).

Bezkrytyczne powielanie schematów zarządzania sprawdzonych w innych krajach prowadzi często do obniżenia motywacji pracowników lub wręcz ich frustracji.

Bibliografia

1. Ahmed, I., Musarrat Nawaz, M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., Usman, A. (2010) *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan*, International Journal of Business and Management, vol. 5, no. 3.
2. Bodziany, M. (2010) *Profil kulturowy żołnierzy wielonarodowych jednostek wojskowych w strukturach SZ RP*, Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, vol. 156, no. 2.
3. Budzanowska-Drzewiecka, M., Marcinkowski, A.S., Motyl-Adamczyk, A. (2016) *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Cichoń, S., Padłowska, A. (2016) *Zarządzanie personelem w administracji publicznej-koncepcja jakościowa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, vol. 1, no. 24.
5. Ćwiertnia, R. (2010) *Jaki jest polski styl zarządzania?*, Gazeta Ubezpieczeniowa, 6 kwietnia. [dostęp: 17.04.2017]. Dostęp w Internecie: http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=35908&catid=118
6. Dominiewska, K. (2013) *Jesteś X, Y, Z czy C?*, Gazeta.pl, 27 sierpnia. [dostęp: 28.02.2017]. Dostęp w Internecie: http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,156046,14500449,Jestes_X_Y_Z_czy_C_.html
7. EBiznesPolska.pl (2012) *Biznesowe zwyczaje w wielkim świecie: Hiszpania cz. 5*, 1 listopada. [dostęp 28.11.2018]. Dostęp w Internecie: <http://ebiznespolska.pl/biznesowe-zwyczaje-w-wielkim-swiecie-hiszpania-cz-5/>

8. Forbes.pl (2012) *Złam 6 zasad i wygraj*, 22 sierpnia. [dostęp 07.06.2018]. Dostęp w Internecie: <https://www.forbes.pl/kariera/zlam-6-zasad-i-wygraj-jak-skutecznie-zarzadzac-pracownikami/qetb03k>
9. Kisilowska, M., Przastek-Samokowa, M. (brak roku) *Identyfikacja różnic kulturowych w procesie komunikacji z użytkownikiem*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
10. Korońska, Z., Krzywonos, M. (2017) *Zarządzanie motywacją pracowników: case study banku x*, no. 25/2017.
11. Kozioł, L., Wojtowicz, A. (2016) *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej, no. 71.
12. Leśnowolska, E. (2015) *Wellbeing w pracy- czym jest i jak go osiągnąć?*, GazetaPraca.pl, 29 października. [dostęp 28.11.2018]. Dostęp w Internecie: <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,19108823,wellbeing-w-pracy-czym-jest-i-jak-go-osiagnac.html>
13. Mazur, B. (2013) *Wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach*, Economics and Management, no. 4/2013.
14. Reynolds, K. (2017) *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*, Hult Blogs, Hult International Business School. [dostęp 29.08.2018]. Dostęp w Internecie: <http://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>
15. Simpson, D. (2015) *Różnice kulturowe we współpracy międzynarodowej*, [prezentacja].
16. Sussex, T. (2014) *5 Ways to Appreciate Your Team Members – and Why Acknowledgment Matters*, Liquidplanner.com, 5 lutego. [dostęp 28.06.2018]. Dostęp w Internecie: <https://www.liquidplanner.com/blog/5-ways-appreciate-team-members-acknowledgment-matters/>
17. Szychta, K., Karwowska, A. (2016) *Młodzi w sieci. Kim jest generacja C, czyli pokolenie "zawsze podłączonych"?*, Magazyn Trójmiasto, 11 lutego. [dostęp 28.02.2017]. Dostęp w Internecie: <http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35635,19613306,mlodzi-w-sieci-pokolenie-zawsze-podlaczonych.html>
18. Świdzińska, A. (brak roku) *Jak działa kultura? Kulturowe ramy zachowań społecznych w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.

19. Zatkan, N. (2013) *Wymiary kultury*, Forum Akademickie, no. 10. [dostęp: 04.10.2016].
Dostęp w Internecie: <https://forumakademickie.pl/fa/2013/10/wymiary-kultury/>

Influence of cultural differences on enterprise's personnel management

Summary

A person taking the effort of managing personnel from different (than manager's) culture also takes challenge that requires open approach to see many issues related to both professional as well as social aspects from totally different perspective. The article concerns a case in which foreign manager heads up a team of Polish employees that is a frequent situation in Polish branches of international enterprises. The objective is to describe both cultural differences in such enterprises and their influence on personnel management. In the paper Hofstede cultures characteristics have been described as well as management process' determinants in mentioned above conditions with their meaning have been indicated. A case study of selected international enterprise has also been presented.

Key words: cultural differences, cultures characteristic, cultural differences vs. management