

Sylwia Białas

Akademia Morska w Gdyni

KULTURA NARODOWA JAKO DETERMINANTA ROZWOJU PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH AMERYKAŃSKICH I JAPOŃSKICH

Streszczenie: Globalizacja prowadząca do internacjonalizacji przedsiębiorstw niesie ze sobą konieczność poznania specyfiki zarządzania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu. W artykule podjęto próbę identyfikacji wpływów kultur narodowych w obszarze rozwoju pracowników. Zaprezentowano w nim kierunki wpływu poszczególnych wymiarów kulturowych na stosowane metody i narzędzia. Następnie na postawie analizy literatury scharakteryzowano rozwiązania wykorzystywane w zakresie rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach japońskich i amerykańskich, jednocześnie wskazując, na ile są one zgodne z kulturą narodową dwóch badanych krajów. Analiza pozwoliła na identyfikację stopnia, w jakim wskazywane w literaturze determinanty kulturowe w rzeczywistości kształtują ten niezwykle istotny dla działania przedsiębiorstw obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, kultura narodowa, przedsiębiorstwa zagraniczne.

1. Wstęp

Globalizacja wiążąca się z koniecznością działania przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym powoduje, iż koniecznością, szczególnie dla kadr menedżerskich, staje się poznanie specyfiki działania przedsiębiorstw w poszczególnych krajach. Specyfika ta w dużej mierze wynika z uwarunkowań kulturowych będących wynikiem kombinacji charakterystycznych dla danego kraju wymiarów kultury. Szczególnie ważne jest poznanie obszaru zarządzania związanego z zarządzaniem ludźmi, gdyż jest on bardzo wrażliwy na wpływy kulturowe. Jednym z elementów tego zarządzania jest rozwój pracowników. W literaturze przedmiotu wskazuje się na kierunki zróżnicowania tego obszaru w zależności od wymiarów kultury spotykanych w powszechnie cytowanych typologiach kulturowych, które zaprezentowano w niniejszym artykule. Na podstawie analizy literatury wskazano w niniejszym tekście na praktykę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosowaną w analizowanych krajach, szczególnie uwzględniając istniejące modele rozwoju kariery.

2. Kulturowe zróżnicowanie rozwoju pracowników jako wynik zróżnicowania poszczególnych wymiarów kultury

W literaturze przedmiotu można się spotkać z określeniem rozwoju pracowników jako działań, które mają na celu przygotowanie ich do wykonywania pracy i pełnienia zadań o większej odpowiedzialności [Listwan 1995]. W niniejszym artykule zakres znaczeniowy terminu „rozwój pracowników” zawężony został do dwóch aspektów: do kształtowania ścieżek kariery pracowników oraz do szkoleń pracowników¹.

Obranie określonej ścieżki kariery w przypadku poszczególnych pracowników jest efektem wielu wyborów dokonanych między takimi wartościami, jak na przykład bezpieczeństwo, a ryzyko, czy nastawienie na odniesienie sukcesu a nastawienie na rodzinę. Wybory te w dużym stopniu zdominowane są przez kulturę. Powoduje to, iż możliwe staje się wskazanie charakterystycznych dla poszczególnych wymiarów kultury cech rozwoju kariery.

W społeczeństwach indywidualistycznych kładzie się szczególnie nacisk na indywidualną inicjatywę i osiągnięcia. Każdy z członków społeczeństwa odpowiedzialny jest za siebie i swoje sukcesy. Powinien on umieć zadbać o swoje interesy oraz zapewnić sobie bezpieczeństwo finansowe. Odpowiedzialność za rozwój kariery spoczywa więc w dużej mierze na samym pracowniku, który wyznacza sobie cele i jest nastawiony przede wszystkim na rozwój własnej kariery. Ponadto model rozwoju kariery w wielu organizacjach w większym stopniu rozpowszechniony jest w społeczeństwach nastawionych na terażniejszość lub przyszłość, w których czas traktowany jest jako ważny zasób i istnieje wewnętrzna presja na jak najlepsze jego wykorzystanie. Jeśli przedsiębiorstwo, w którym pracownik jest zatrudniony, nie daje mu możliwości awansu lub nie spełnia jego oczekiwań finansowych, to taki pracownik przenosi się do innej firmy².

W społeczeństwach kolektywistycznych pracownik skupiony jest raczej na celach grupy i lojalności wobec niej, natomiast mniejszą uwagę przywiązuje do osiągnięcia indywidualnego sukcesu czy rozwoju własnej kariery [Noordin, Williams, Zimmer 2002, s. 37-38].

W przypadku awansów pionowych pracowników to zróżnicowanie jest widoczne przede wszystkim między kulturami nastawionymi na osiągnięcia a tymi z nastawieniem na przypisanie. Otóż w krajach o wyraźnej orientacji na osiągnięcia to właśnie one wraz z wiedzą pracownika i efektami jego pracy decydują o jego awansie. Natomiast w krajach, w których liczy się przede wszystkim pochodzenie społeczne

¹ W literaturze przedmiotu do obszaru rozwoju pracowników zalicza się również strukturyzację pracy (związaną z rozszerzaniem czy wzbogacaniem pracy oraz rotacją jako sposobem szkolenia pracowników).

² Taka zmiana miejsca pracy przez pracownika w społeczeństwach nastawionych na terażniejszość i przyszłość nie jest postrzegana jako coś negatywnego. Oczywiście od pracownika oczekuje się lojalności wobec organizacji, lecz nie jest ona równoznaczna z koniecznością pozostania w przedsiębiorstwie aż do czasu przejścia na emeryturę [Brislin, Kim 2003, s. 375].

i znajomości, te czynniki w powiązaniu z cechami charakteru pracownika są podstawą do awansowania go na wyższe stanowisko [Schneider 1991, s. 16].

Rozwiązania w obszarze szkoleń pracowników są również zdeterminowane kulturowo. Nastawienie na zadania bądź na budowanie relacji międzyludzkich wpływa na wybór form doskonalenia zawodowego, gdyż określa rodzaj wymaganej na stanowisku wiedzy: ogólnej lub skierowanej na ścisłą specjalizację [Sitko-Lutek 2004, s. 121].

Kultura determinuje również wybór decydentów w kwestii szkoleń. W krajach odznaczających się małym dystansem władzy, a także wysokim indywidualizmem najczęściej pracownik może samodzielnie decydować o wyborze szkoleń, w których będzie uczestniczył³. Przeciwnieństwem są kraje o dużym dystansie władzy charakteryzującym się scentralizowanym zarządzaniem i tym, że decyzje dotyczące szkoleń pracownika, a co za tym idzie – rozwoju jego kariery, podejmuje przełożony lub osoba specjalnie do tego wyznaczona w dziele zarządzania zasobami ludzkimi [Sitko-Lutek 2004, s. 122]. Podstawą decyzji o skierowaniu pracownika na szkolenie w przedsiębiorstwach w kulturach zorientowanych na zadania, a także uniwersalistycznych jest przede wszystkim jego dotychczasowa wydajność. Natomiast w kulturach nastawionych na stosunki międzyludzkie znaczącą rolę odgrywają kryteria poza wydajnościowe, bardziej subiektywne i zależne od oceny przełożonego [Aycan 2005, s. 1097].

Kulturowe wpływy uwidaczniają się w przebiegu szkolenia. Badania przeprowadzane w krajach pochodzących ze zróżnicowanych kulturowo obszarów wskazują na różnice w częstotliwości stosowania poszczególnych metod i technik szkolenia, co wynika ze zróżnicowania stylów uczenia się, które jako indywidualna droga gromadzenia i przetwarzania informacji nie są cechą wrodzoną, ale kształtują się w trakcie życia człowieka pod wpływem otoczenia, w tym również otoczenia kulturowego. Pozwala to na stworzenie kulturowych profili uczenia się [Sitko-Lutek 2004, s. 117]. Szczególne znaczenie ma wymiar dystansu władzy. W społeczeństwach o dużym dystansie władzy dominuje potrzeba strukturalizowanego procesu szkolenia, ważna jest rola eksperta odpowiedzialnego za proces rozwoju. Preferuje się przede wszystkim refleksyjny styl uczenia się. Ponadto mniej powszechne dla kultur o dużym dystansie władzy są metody szkolenia, takie jak *coaching* czy mentoring [Sitko-Lutek 2004, s. 223 i dalsze]. W przypadku wyboru technik szkoleń mniej popularne są te oparte na dyskusjach z prowadzącym, od którego oczekuje się raczej umiejętności odpowiedzi na wszystkie pytania postawione przez uczestników, doświadczenia i umiejętności właściwego przekazu wiedzy. W społeczeństwach o małym dystansie władzy nauczanie skoncentrowane jest na uczestnikach, od których oczekuje się przejęcia inicjatywy oraz aktywnego udziału w szkoleniu poprzez dyskusję.

³ Wysoki poziom indywidualizmu, jak wcześniej wspomniano, sprzyja budowaniu własnej ścieżki kariery przez pracownika. Powoduje to, że również decyzja odnośnie do wyboru szkoleń częściej przekazywana jest pracownikom. Sprzyjającym czynnikiem jest wówczas również mały dystans władzy, który powoduje większą skłonność do przesuwania części uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble, w tym wypadku na samego zainteresowanego.

Tabela 1. Wpływ różnic kulturowych na rozwiązania stosowane w obszarze rozwoju pracowników

Obszar	Wymiar kultury i wpływ jego zróżnicowania na dany obszar	
	Poziom indywidualizm	
	mały (kolektywizm)	duży (indywidualizm)
Stopień ingerencji organizacji w przebieg ścieżek kariery pracowników	duży	mały
Proporcja pomiędzy liczbą własnych pracowników przygotowywanych do pełnienia ról menedżerskich a pozyskiwaniem specjalistów z zewnątrz	jako priorytet stawianie na rozwój własnych pracowników, co ma przygotować ich do odgrywania ról menedżerskich	zatrudnianie specjalistów z zewnątrz
Cel szkoleń	kształtowanie postaw	rozwijanie umiejętności
Stosowane metody i techniki szkoleń	grupowe	indywidualne
	Dystans władzy	
	mały	duży
Decydenci	bezpośredni przełożony, pracownik jako inicjator	przełożony wyższego szczebla
Stosowane metody i techniki szkoleń	aktywne	pasywne
	Poziom uniwersalizm	
	niski (partykularyzm)	wysoki (uniwersalizm)
Awanse	powolne, oparte na starszeństwie	gwałtowne, oparte na możliwościach pracownika
Czynniki stanowiące podstawę skierowania pracownika na szkolenie	inne niż wydajność, m.in. podstawą może być subiektywna ocena przełożonego	dotychczasowa wydajność, bardziej obiektywne
	Nastawienie na stosunki międzyludzkie lub zadania	
	propartnerskość	protransakcyjność
Przebieg ścieżki kariery	również przemieszczanie poziome	głównie awanse pionowe w górę drabiny hierarchicznej
Tematyka szkoleń	szkolenia „miękkie”, obejmujące szersze spektrum zagadnień	szkolenia techniczne, specjalistyczne, ściśle związane z wykonywaną pracą
Stosowane metody i techniki szkoleń	<i>on-the-job</i> (szczególnie rotacja)	<i>off-the-job</i>

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzają się tutaj eksperymentalne metody szkolenia [Hofstede 2001, s. 100 i dalsze].

Kolejnym wymiarem kultury powiązany z wyborem metod szkoleń jest stopień unikania niepewności. Społeczeństwa o dużym stopniu unikania niepewności preferują sposoby szkoleń, które pozwalają na ograniczenie niejasności, a tym samym również niepewności poprzez zastosowanie generalnych zasad i poszukiwanie prawd absolutnych [Sitko-Lutek 2004, s. 120].

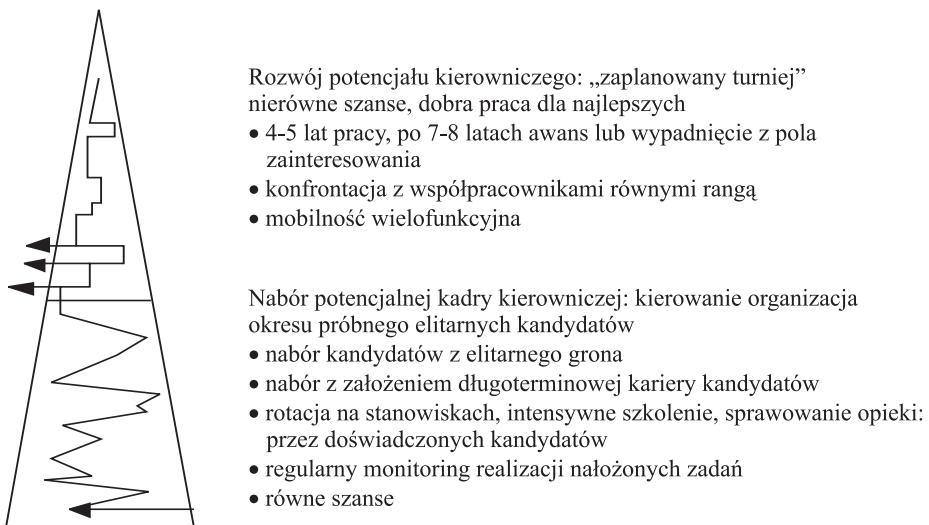
Syntetyczne zestawienie kierunków wpływu wymiarów kulturowych na rozwój pracowników przedstawia tab. 1.

3. Rozwój pracowników w zróżnicowanych kulturowo krajach

W celu potwierdzenia wpływu poszczególnych wymiarów kultury na obszar rozwoju pracowników wybrano dwa odmienne kulturowo kraje, w których na podstawie badań literaturowych zidentyfikowano działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwoli to na dokonanie późniejszych porównań, a także wskazanie wpływów kultury narodowej w badanym obszarze.

3.1. Rozwój pracowników w przedsiębiorstwach japońskich

W japońskich przedsiębiorstwach sukces odnoszą nie tyle pracownicy kreatywni, a raczej ci najbardziej zdyscyplinowani. Wpływa to na sposób przebiegu kariery pracownika, której model rozwoju przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Model japoński rozwoju kariery

Źródło: P. Ewans, Y. Doz, A. Laurent, cytowane za [Schroeder 2000, s. 52].

Dolna część piramidy to początkowy okres zatrudnienia pracownika, w czasie którego następuje bardzo duża rotacja zatrudnionych pracowników obejmująca początkowo prace na hali fabrycznej, gdzie są oni przemieszczani pomiędzy różnymi stanowiskami oraz działami. Osoby z wyższym wykształceniem, zatrudniane z myślą o ich późniejszym awansie na stanowiska menedżerskie, również podlegają rotacji, rozpoczynając swoją karierę od pracy na stanowiskach produkcyjnych. Często w tym czasie pełnią funkcję osoby kontaktowej między zarządem a członkami załogi z ramienia związków zawodowych. Rotacja między działami kończy się zwykle, gdy pracownik osiąga wiek około 40 lat i kiedy zostaje przeniesiony do konkretnego działu, gdzie w celu dalszego rozwoju i zdobycia ogólnego doświadczenia przyznawane są mu różnorodne zadania. Takie działanie wynika z przekonania, iż pracownik, aby objąć najwyższe stanowiska menedżerskie, musi mieć wiedzę ogólną [Sasaki 1981, s. 34]. O popularności tego typu działań w przedsiębiorstwach japońskich świadczą wyniki badań Japońskiego Instytutu Pracy z 1993 r., według których 66,6% firm stosowało system okresowej rotacji pracowników przewidzianych do awansu na stanowiska menedżerskie lub specjalistyczne [Miroński 2004, s. 129].

Oczywiście nie wszyscy zatrudnieni absolwenci szkół wyższych dochodzą do najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej. W trakcie rotacji są oni stale monitorowani i przy podjęciu decyzji o awansach, dzięki nagromadzonym informacjom, stanowiska najatrakcyjniejsze i otwierające największe możliwości oferuje się najlepszym menedżerom cieszącym się opinią obiecujących i ambitnych [Trompenars, Hampden-Turner 2005, s. 244]. Ponadto brana pod uwagę zgodność przekonań pracownika z wartościami organizacji⁴.

Głównym decydentem w sprawie przebiegu kariery pracownika w przedsiębiorstwie są jego przełożeni. Ewentualne żądania z jego strony dotyczące zmiany warunków pracy lub zajmowanego stanowiska mają mniejszą siłę sprawczą aniżeli w przedsiębiorstwach zachodnich. Również wybór specjalizacji w zdecydowanej większości przypadków leży w gestii przedsiębiorstwa, ale poprzedzony jest on konsultacjami z zainteresowanym pracownikiem [Miroński 2004b, s. 123].

Japoński system edukacji ukierunkowany jest na nauczyciela, jest silnie hierarchiczny i ustrukturalizowany. Szkolenia przeprowadzane w przedsiębiorstwach najczęściej przybierają postać szkoleń wewnętrznych. Według badań w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 100 pracowników aż 95,5% zatrudnionych osób poddawanych jest szkoleniu wewnętrznemu [Miroński 2004a, s. 85]. Ponadto bardzo dużą wagę przywiązuje się do wszelkiego typu szkoleń na stanowisku pracy⁵.

Dużą popularnością w japońskich przedsiębiorstwach cieszy się mentoring. W wielu przedsiębiorstwach rola mentora wpisana jest w zakres obowiązków każde-

⁴ Na ten temat m.in.: [Yan 2003, s. 491].

⁵ Jest to dominujący typ szkoleń w japońskich przedsiębiorstwach [Rowley, Benson, Warner 2004, s. 923].

go menedżera. Zadanie sprawowania opieki nad innym pracownikiem jest bardzo chętnie przyjmowane, ponieważ wiąże się ono z dużym szacunkiem i estymą, jaką otaczane są osoby przekazujące wiedzę [Sitko-Lutek 2004, s. 121].

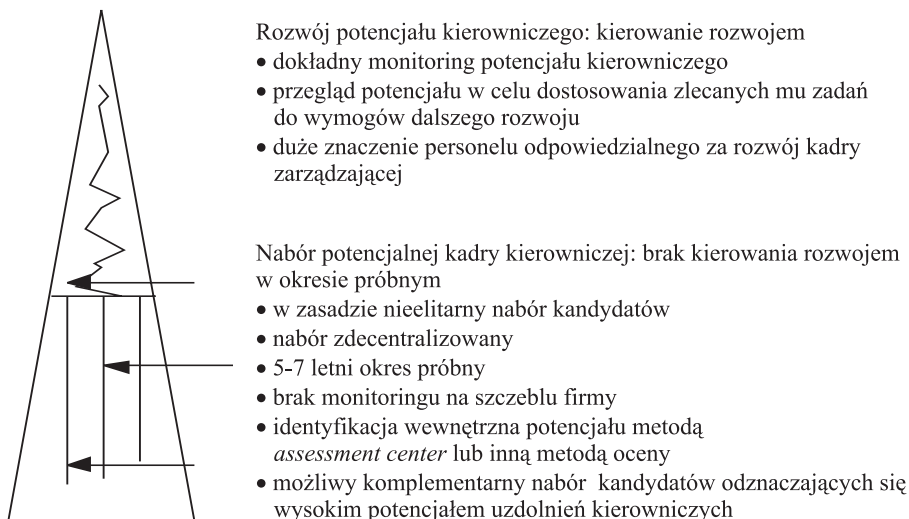
3.2. Rozwój pracowników w przedsiębiorstwach amerykańskich

Duży stopień męskości kultury Stanów Zjednoczonych powoduje silną orientację na sukces i osiągnięcia. Ludzi sukcesu otacza się dużą sympatią, a ich wysiłki w kierunku awansu są oceniane pozytywnie. Szacunek uzależniony jest nie od pochodzenia czy wieku, ale od zajmowanego stanowiska. Akceptacja społeczna wobec dążenia do awansu i odnoszenia sukcesów zawodowych połączona z indywidualizmem powoduje silną motywację wewnętrzną ukierunkowaną na osiągnięcie własnych celów i zamierzeń zawodowych. Odzwierciedleniem tego typu kariery jest stereotyp *self-made man* funkcjonujący w kulturze amerykańskiej, a odnoszący się do ludzi biznesu samotnie wspinających się po drabinie społecznej: od jej najniższych szczebli aż po osiągnięcie możliwie najwyższych pozycji. Niewątpliwą rolę w kształtowaniu specyfiki rozwoju kariery odegrały uwarunkowania czasów pionierskich Ameryki, kiedy to sukces niezależnego farmera zależał bezpośrednio od niego samego, jego pracy i zaradności [Misiak 2004, s. 75 i dalsze].

Indywidualne dążenie pracownika do realizacji założonej przez siebie ścieżki kariery powoduje, iż jest on bardziej lojalny wobec wykonywanego zawodu aniżeli wobec przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Jeśli zachodzi taka konieczność, związana na przykład z niemożliwością awansu w dotychczasowym miejscu pracy, to pracownik często podejmuje decyzję o zmianie przedsiębiorstwa. W społeczeństwie amerykańskim osiągnięcia są wyżej oceniane niż stabilność i pewność zatrudnienia. Również przedsiębiorstwa kierują się w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników czystą kalkulacją osiąganych korzyści. Potrzeby organizacji uważane są za priorytetowe w stosunku do potrzeb jej członków, z których każdy ma do spełnienia określoną funkcję. Z chwilą, gdy funkcja ta przestaje odgrywać znaczącą rolę bądź pracownik źle wykonuje swoje obowiązki, może zostać zwolniony. Z jednej strony łatwość przedsiębiorstwa do zwolnień pracowników, a z drugiej gotowość pracowników do zmiany miejsca zatrudnienia tworzą pewien dystans między jednostką a organizacją [Mole 2002, s. 222].

Amerykańscy pracownicy są bardzo silnie ukierunkowani na osiągnięcie sukcesu zawodowego poprzez obranie odpowiedniej ścieżki kariery. Powoduje to dużą determinację przejawiającą się poświęceniem dla pracy zawodowej nawet kosztem życia osobistego.

Wysoki poziom indywidualizmu znajduje odzwierciedlenie w planowaniu ścieżek kariery przez organizację (rys. 2). W odróżnieniu od Japonii czy krajów europejskich nie wkłada się tutaj tak dużego wysiłku w kierowanie pracowników po wyznaczonej ścieżce kariery we wczesnym etapie ich życia. Pozostawia się im wolny wybór i możliwości samodzielnego decydowania o jej przebiegu. Pozwala to uniknąć organizacji



Rys. 2. Model anglo-holenderski rozwoju kariery

Źródło: P. Ewans, Y. Doz, A. Laurent, cytowane za [Schroeder 2000, s. 51].

odpowiedzialności za ponoszenie poziomu ogólnego i zajmowanie się edukacją wszystkich pracowników w myśl zasady, iż dobry pracownik i tak się wybijie, a pomocą w jego dostrzeżeniu mają być zaawansowane systemy ocen oraz pomoc doradców [Hampden-Turner, Trompenaars 1998, s. 89]. Powoduje to również przeniesienie odpowiedzialności i kosztów za rozwój własnej kariery na samego pracownika.

W konsekwencji budżet szkoleniowy amerykańskich przedsiębiorstw, a co za tym idzie, liczbę szkoleń przypadającą na jednego pracownika ocenia się jako niski na tle innych wysoko rozwiniętych krajów⁶.

Jeśli chodzi o przebieg szkoleń, to pracownicy amerykańscy preferują podejście usystematyzowane, analizowanie otwartych przypadków, w których cele nie są jasno sprecyzowane i istnieje wiele rozwiązań problemów wyznaczających uczestnikom wiele zadań, i nieujmujące szkoleń w ścisłe ramy rozkładu zajęć [Schroeder 2000, s. 55].

Popularnymi metodami szkoleń, dobrze sprawdzającymi się w kulturze amerykańskiej są analizy przypadku⁷ polegające na dyskusjach w grupie zajęciowej, w której zasady potrzebne do rozwiązania problemu wyprowadza się metodą indukcji [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 248-249].

⁶ Dla przykładu w amerykańskich oddziałach japońskich przedsiębiorstw przypada rocznie około 370 godzin na jednego pracownika, natomiast w amerykańskich przedsiębiorstwach – 46 godzin [Sitko-Lutek 2004, s. 135].

⁷ Na tej metodzie opiera się nauka w szkołach biznesu MBA wywodzących się ze Stanów Zjednoczonych i bardzo tam popularnych.

4. Porównanie obszaru rozwoju pracowników w analizowanych krajach

Zaprezentowany opis praktyk w obszarze rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach japońskich i amerykańskich pozwala na dokonanie porównań pomiędzy analizowanymi krajami. Wyniki tych porównań prezentuje tab. 2.

W przypadku przedsiębiorstw japońskich i amerykańskich wpływ kultury narodowej uwidacznia się w przebiegu kariery pracowników. W przedsiębiorstwach japońskich rozwój kariery przebiegający raczej w obrębie jednego przedsiębiorstwa pozostaje w zgodzie z większym w porównaniu do kultury amerykańskiej ukierunkowaniem na kolektywizm. Również kryteria awansów wynikają z uwarunkowań kulturowych krajów. W bardziej partykularnej i nastawionej na przypisanie kulturze japońskiej należy do nich starszeństwo, ale ma tu znaczenie również ambicja pracownika (duży poziom męskości kultury), a także zgodność przekonań pracownika z wartościami organizacyjnymi (wpływa na to wysoki poziom kolektywizmu). W przedsiębiorstwach amerykańskich w większym stopniu ważne są osiągnięcia pracownika i jego wyniki. Spowodowane jest to dużym poziomem męskości kultury amerykańskiej, który w połączeniu z wysokim indywidualizmem powoduje wzrost znaczenia tych czynników jako kryteriów awansów.

Również zakres ingerencji przedsiębiorstwa w rozwój pracownika pozostaje w zgodzie z wymiarem kultury odnoszącym się do poziomu indywidualizmu. Ze względu na wysoki poziom indywidualizmu kultury w przedsiębiorstwach amerykańskich obserwuje się znacznie mniejsze zainteresowanie rozwojem pracownika aniżeli w przedsiębiorstwach japońskich. Jest to jednocześnie wynik wspomnianego wcześniej mniejszego przywiązania pracowników amerykańskich do przedsiębiorstwa, zwrócenia uwagi raczej na rozwój własnej kariery.

Poziom indywidualizmu wpływa również w analizowanych krajach na możliwość awansów wewnętrznych. W kolektywistycznej kulturze japońskiej rekrutacja wewnętrzna stanowi priorytet (zakłada się, że wzmacnia to więzi wewnątrz przedsiębiorstwa), w indywidualistycznej kulturze amerykańskiej – częściej brane pod uwagę są kwalifikacje niż wcześniejsze powiązanie pracownika z przedsiębiorstwem.

Szkolenia w przedsiębiorstwach japońskich i amerykańskich również pozostają pod wpływem kultury narodowej. Wymiar dystansu władzy wpływa na wybór decydentów w sprawie szkoleń. W Japonii, której kultura charakteryzuje się stosunkowo dużym dystansem władzy, decyzje o rodzaju szkoleń i wyborze pracowników w nich uczestniczących podejmuje przełożony, najczęściej wyższego szczebla. Wpływ pracownika na rozstrzygnięcia w tym zakresie jest ograniczony. Inaczej przedstawia się sytuacja w przedsiębiorstwach amerykańskich osadzonych w egalitarnej kulturze: decydem w większości przypadków jest bezpośredni przełożony, a wpływ pracownika na wybór szkoleń jest stosunkowo duży. Ponadto decyzje podejmowane są

Tabela 2. Porównanie obszaru rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach japońskich i amerykańskich

Element rozwoju pracowników	Przedsiębiorstwa japońskie	Przedsiębiorstwa amerykańskie
Awanse i przebieg ścieżki kariery	Początkowo przemieszczenia poziome (do osiągnięcia przez pracownika wieku około 40 lat), następnie wykonywanie różnych zadań w obrębie jednego działu; duża rotacja na stanowiskach wykonawczych. Awanse powolne, oparte w głównej mierze na starszeństwie, a także uzależnione od ambicji i postawy pracownika	Głównie awanse pionowe w górę drabiny hierarchicznej. Kariera w stylu <i>self-made man</i> , awanse szybkie, nawet z najniższych szczebli produkcyjnych na stanowiska kierownicze, oparte na wynikach
Stopień ingerencji organizacji w przebieg ścieżek kariery	Duży, planowanie karier w szerokim zakresie wobec pracowników przewidzianych do odgrywania w przyszłości ról menedżerskich	Mały szczególnie w początkowym okresie zatrudnienia pracownika (indywidualizm). Planowanie karier w ograniczonym zakresie, szczególnie w stosunku do pracowników we wczesnych etapach ich kariery zawodowej
Proporcje pomiędzy liczbą własnych pracowników przygotowywanych do odgrywania ról kierowniczych a pozyskiwaniem specjalistów z zewnątrz	Zdecydowana przewaga awansów wewnętrznych	W zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, które są sprawą priorytetową, raczej brak preferencji wobec wewnętrznego rynku pracy i awansów wewnętrznych
Cel szkoleń	Rozwijanie umiejętności, większa integracja z organizacją oraz polepszenie stosunków międzyludzkich	Głównie rozwijanie umiejętności (indywidualizm)
Główni decydenci w sprawie szkoleń	Przełożeni wyższego szczebla	Bezpośredni przełożony
Czynniki stanowiące podstawę skierowania pracownika na szkolenie	Inne niż dotychczasowa wydajność (nastawienie na stosunki międzyludzkie, partykularyzm)	Dotychczasowa wydajność (protransakcyjność, uniwersalizm)
Wpływ pracownika na wybór szkoleń	Bardzo mały, w nielicznych przypadkach decyzję w tej sprawie poprzedzają konsultacje z zainteresowanym	Duży
Tematyka szkoleń	Oprócz ściśle technicznych również szkolenie „miękkie”	Szkolenia techniczne, specjalistyczne, ściśle związane z wykonywaną pracą
Stosowane metody i techniki szkoleń	Przewaga szkoleń na stanowisku pracy, raczej szkolenia pasywne (duży dystans władzy), grupowe (kolektywizm), popularny mentoring	Przewaga szkoleń <i>off-the-job</i> (protransakcyjność), raczej szkolenia aktywne (mały dystans władzy), indywidualne (indywidualizm)

Źródło: opracowanie własne.

w oparciu na jasnych kryteriach, co ma służyć ograniczeniu uznaniowości decyzji przełożonego.

Wpływ kulturowy w analizowanych krajach jest również znaczny w przypadku wyboru rodzaju szkoleń: można zaobserwować zdecydowaną przewagę szkoleń aktywnych w przedsiębiorstwach amerykańskich (mały poziom dystansu władzy) i szkoleń pasywnych (duży dystans władzy) oraz wzmacniających relacje wewnątrz przedsiębiorstwa szkoleń wewnętrznych w przedsiębiorstwach japońskich (wysoki poziom kolektywizmu).

5. Zakończenie

Wskazanie na specyficzne, uwarunkowane kulturowo rozwiązania w obszarze rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach amerykańskich i japońskich stanowi podstawę do dalszych badań dotyczących stopnia implementacji tych rozwiązań w organizacjach z udziałem kapitału japońskiego i amerykańskiego zlokalizowanych w innych krajach, gdyż pozwala zidentyfikować, które z działań stasowanych przez te przedsiębiorstwa w obszarze rozwoju pracowników zostały przeniesione z kraju macierzystego i wynikają z uwarunkowań kulturowych tego kraju, a które wynikają z dopasowania się do specyfiki kraju goszczącego.

Ukazanie wpływu kultury narodowej na obszar rozwoju pracowników, zaprezentowane porównanie praktyk w tym obszarze i podkreślenie ich zróżnicowania w zależności od kultury narodowej wskazuje również na konieczność przemyślenia możliwości implementacji praktyk zarządzania do odmiennych kulturowo krajów, zastanowienia się, czy istnieje konieczność dopasowania kulturowego, czy może charakterystyczne cechy przemawiają za odrzuceniem rozwiązań stosowanych w kraju macierzystym, gdyż nie spotkają się one z akceptacją ze względu na specyfikę kultury narodowej kraju goszczącego.

Literatura

- Aycan Z., *The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices*, "International Journal of Human Resource Management" 2005, 16(7).
- Brislin R., Kim E.S., *Cultural diversity in people's understanding and uses of time*, "Applied Psychology: An International Review" 2003, 3.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2001.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na wiedzy*, Monografie i Opracowania 531, SGH, Warszawa 2004a.
- Miroński J., *Związek agencji, władza i japońskie stosunki pracy*, „MBA”2004b, 6.

- Misiak W., *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2004.
- Mole J., *W tyglu Europy*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2002.
- Noordin F., Williams T., Zimmer C., *Career commitment in collectivist and individualist cultures: a comparative study*, "International Journal of Human Resource Management" 2002, 1.
- Rowley Ch., Benson J., Warner M., *Towards an Asian model of human resources management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, 4-5.
- Sasaki N., *Management and Industrial Structure in Japan*, Pergamon Press, Oxford 1981.
- Schneider S. C., *National vs. corporate culture: implications for human resource management*, [w:] M.E. Mendenhall (red.), *Readings and Cases in International Human Resource Management*, PWS-KENT Publishing Company, Boston 1991.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Yan Y., *A comparative study of human resource management practices in international joint ventures: the impact of national origin*, International Journal of Human Resource Management, 14(4)/2003.

NATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN AMERICAN AND JAPANESE ENTERPRISES

Summary: Continuing globalization leading to the internationalization of enterprise activities results in the necessity to get to know the specificity of management in culturally diverse environment. This article aims to present cultural influence on employees' development. In the first part of the article the directions of national culture influence human resource management are presented. Next, the available literature is analyzed to provide characteristics of solutions in this area utilized in two culturally different countries: Japan and the USA. A synthetic presentation of acquired data helps to understand the specificities of human resource management and points out the differences in this field of management in the countries used for the analysis.