

# IKUSPEGI KULTURALA GIZA BALIABIDEEN ZUZENDARITZAN. LITERATURAREN BERRIKUSPENA ETA ETORKIZUNERAKO ERRONKAK

AITZIBER LERTXUNDI LERTXUNDI

Saila: Finantza Ekonomia II (UPV/EHU)

## LABURPENA

Lan honetan giza baliabideen zuzendaritzari buruzko literaturaren berrikuspena egiten dugu ikuspegi kulturaletik. Helburu honekin, kulturaren eragina hainbat eremutan lantzen duten lanak aztertzen ditugu, esaterako, erakundeen konfigurazioan edo giza baliabideen funtzioan bertan duen eraginean erreparatuz. Gainera, arreta berezia eskaintzen diogu nazioarteko tes-tuinguruari, ikuspegi honen muinak ñabardura aipagarria baitauka ingurune honetan. Literaturan *kultura* aldagaiak duen kontsiderazioari buruz eta baita ere etorkizunean ikuspegi teoriko hau aplikagarri izateak eskatzen dituen ikerketa beharrei buruz hausnarketa egiten dugu.

**Gako-hitzak:** ikuspegi kulturala, giza baliabideen zuzendaritza, berrikuspena.

## 1. SARRERA

*Aniztasun* hitza pertsona bat beste batengandik bereizten duten ezberdintasunen multzoarekin dago lotuta. Aniztasun honek sarritan erakunde bateko kideek gauza bera era ezberdinetara ulertzea edo interpretatzea dakar, eta behin baino gehiagotan pertsona hauen sinismenak bat ez etortzeak gatazka sortarazi dezake. *Kultura-aniztasuna* gaur egun geroz eta errealtate ohikoagoa da erakundeetan, batez ere enpresa

multinazionala (EM), beren ezaugarriengatik testuinguru nazional askotako pertsonak egon daitezkeelako aniztasun handiagoa sorraraziz. Adler-ek (1997) orain dela hamarkada bat baino gehiago aurreratzen zuen bezela, kultura-aniztasuna kultura anitzeko ingurunean arazo nabarmena ari da bihurtzen.

Ingurumari honetan, ikuspegi kulturalaren korrante teorikoak (Adler, 1997; D'Iribarne, 1989; Hofstede, 1984; Laurent, 1983; Schwartz, 1994; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; Trompenaars, 1994) kultura jotzen du erakunde-zuzendaritza-sistema eta egituren konfigurazioen arteko diferentzien muintzat. Ildo honetan, ikerketa konparatiboez adierazten dutenez, kultura eta instituzio nazionalak dira erakundeen praktiken erabilpenean eta zabal-kundearen eragina duten faktoreetako bi (Beechler eta Yang, 1994; Edwards eta Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni, Harzing eta Mirza, 2004a; Schuler eta Rogovsky, 1998; Tayeb, 1988). Zuzendaritza-praktika gehienak bezela, giza baliabideetakoak ere ingurune kulturarekin lotutako sinismen eta funtsezko baloreetan oinarrituta daude, eta hau aintzat ez hartzeak EM aritzen den beste gizarteetan praktika hauen aplikazioak porrot egitera eraman lezake, eta horrez gain, eraginkortasun eza eta gatazken iturburu izan daitezke (Bae, Chen eta Lawler, 1998; Hofstede, 1984; Kim eta Gray, 2005; Lawler, Chen eta Bae, 2000; Rosenzweig eta Nohria, 1994; Tayeb, 2005; Yuen eta Kee, 1993). Giza baliabideen praktikak eta gauzatzen diren kultur ingurunea bat ez etortzeak sorturiko disfuntzionaltasunen berri ematen duten ebidentziak hor daude (Adler, 1997; Gómez-Mejía, Balkin eta Cardy, 1997; Hofstede, 1998; Lawler *et al.*, 2000; Lertxundi, 2008; Newman eta Nollen, 1996). Aldagai honek EM-n nazioarteko Giza Baliabideen Zuzendaritzan (GBZ) duen eragina aztertzen duten ikerketa enpirikoek bere garrantzia azpimarratzen dute (Bae, Chen, Wan, Lawler eta Walumbwa, 2003; Björkman eta Xiucheng, 2003; Gamble, 2003; Khilji, 2003; Myloni, Harzing eta Mirza, 2004b; Verbarg, Drenth, Koopman, van Muijen eta Wang, 1999).

Lan honetan ikuspegi kulturalari buruzko literaturaren berrikuspenean egiten dugu, kulturak GBZ-ren arloko hainbat eremu espezifikotan duen eragina eta garrantzia aztertuz. Lehenik eta behin, bere funtsezko premisatara hurbilduko gara. Bigarren, erakundearen egituraketan orokorrean duen eraginari erreparatuko diogu eta baita ere, bereziki giza baliabideen funtzioan duen efektuari. Jarraian, GBZ Konparatiboan dagoen eztabaida hartuko dugu hizpide, konbergentzia eta dibergentziaren posizionamenduak jorratuko ditugu. Laugarrenez, Giza Baliabideen Nazioarteko Zuzendaritza Estrategikoaren (GBNZE) alorreko lanik azpimarragarrienak aipatuko dira, eredu hauek barneratzen diren aldagai estrategikoen artean kultura aldagaiari ematen zaion garrantzia azpimarratuz. Bukatzeko, konklusioak azaltzen ditugu eta hauen inplikazioak ikuspegi kulturalaren alorrean egingo diren etorkizuneko ikerketetarako.

## 2. IKUSPEGI KULTURALA *MANAGEMENT-EAN*

Ikuspegi kulturalak (Adler, 1997; D'Iribarne, 1989; Hofstede, 1984; 2001; Schwartz, 1994; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; Trompenaars, 1994) kultura erakundeen zuzendaritza-sistema eta egituraketen arteko ezberdintasunaren iturritzat jotzen du. Ikuspegi honen arabera kulturak gatazkak eta konponbideak nola kudeatzen diren baldintzatzen du, eta baita ere enpresetan agintea edo lan egiteko era nolakoak diren. Adostasuna dago erakundeen portaerak bere lurraldeko ezaugarri kulturalak islatu eta erreproduzitzen dituela baieztatzean.

Koltko-Rivera-ren (2004) esanetan, ez dago ezberdintasun nabarmenik antropologia, psikologia, soziologia eta *management*-aren azpi-eremutan ikertu diren konstruktuen artean, “kultura”, “baloreen orientazioa”, “oinarri-zko sinismenak”, “eskemak” eta “bizitzaren filosofia” bezelako izenak ematen zaizkien konstruktuetan, alegia.

Kulturaren definizioak asko izan arren, badira beraietan amankomunak diren elementuak. Lehenengo eta behin, konstruktua konplexu eta maila anitzekoa dela esatean erabateko adostasuna dago. Bigarrenez, kultura talde edo gizarte bateko banakakoek konpartitzen dute. Eta hirugarren eta azkenez, denbora-tarte erlatiboki luzean osatzen dela onartzen da.

Asko dira *kultura* terminuari eman zaizkion definizioak. 1871ko argitalpen batean Edward Taylor (1871) antropologoak honelaxe definitzen zuen:

*“ezagutzak, sinismenek, arteak, moralak, legeek, ohiturek eta pertsonak gizarte bateko kide bezela barneratzen dituen gaitasunek osatzen duten osotasun konplexua da” (Taylor, 1871; 1 orr.).*

Bere aldetik, Kroeber eta Kluckhohn-ek (1952) definiziorik eta konplexuena eta orokorrean onartuenetarikoa proposatu zuten:

*“sinboloen bitartez hartuak eta transmitituak diren portaera eta portae-rarako jarraibide esplizitu eta implizituak dira, gizataldeen lorpen ezberdin-duak direnak, tramankuluetan gauzatzen direnak; kulturaren barne muineko tradiziozko ideiak dira, eta batez ere, honekin lotutako baloreak” (Kroeber eta Kluckhohn, 1952; 181 orr.).*

Beste definizio bat Geert Hofstede-k (1984) bere lan aipatuan ematen duena da:

*“Taldea kolektibo bat beste batengandik bereizten duen giza gogoaren programazio kolektiboa. [...] Kulturak, zentzu honetan, baloreen sistemak barneratzen ditu eta, baloreak, kultura osatzen duten atalen artean daude” (Hofstede, 1984; 21 orr.).*

Makina bat esanahi aurkitzen ditugu kulturarentzat eta den-denek latinezko jatorria dute, *lurra lantzea* esan nahi duelarik. Mendebaldeko hizkuntza askotan,

“zibilizazioa” edo “adimenaren lantzea” edo, bereziki, honen emaitzak diren hezkuntza, artea eta literatura bezelako kontzeptuekin lotzen da. Azkeneko hau Hofstede-k (1998a) kultura zentzu hertsian bezela ulertzen du eta “kultura bat” izendatzen du. Baina zabalkuntzarik handiena eta giza antropologian ezagunena den esanahia “kultura bi” bezela ezagutzen dena da. Honek, pentsamendu, sentipen eta ekimenen ereduak jasotzen ditu. Bigarren kontzeptzio hau fenomeo kolektiboa dela esaten du autore honek, ingurune sozial berean hazi eta ikasi duten pertsonen konpartitzen dutelako, partzialki behintzat.

Kultura erduei dagokienez, kulturaren dimentsioen lehenengotarikoa proposamena Inkeles eta Levinson-i (1969) zor diogu. Pasa den mendeko hasieran, giza antropologiak, gizarte guztiek, bai tradizionalenak eta modernoek, funtsezko arazo berdinei aurre egin behar dietela esaten zuten eta ezberdintasuna erantzuna emateko eran zegoela adierazten zuten. Arazo hauek zehazteko saiakeran, Inkeles eta Levinson-ek kultura nazionalari buruzko lan baten emaitzak atera zituzten argitara. Horri esker mundu guztiaren funtsezko arazo amankomunak, gizarteen, giza taldeen eta banakakoen funtzionamenduan eraginak zituztenak hurrengoak zirela esaten zuten: agintearekin erlazioa, *ni*-aren kontzeptzioa, eta batez ere, indibidua eta gizartearen arteko erlazioa, maskulinitatearen eta feminitatearen kontzeptuak eta, azkenik, gatazkak konpontzeko era, bai erasoaren kontrola eta bai sentipenen adierazpena.

*Management*-ean erabilerarik handiena izan duten dimentsio kulturalen ereduaren artean, entzuterik handienekoak Hofstede eta Trompenaars-enak dira.

Hirurogeita hamarrekota hamarkadan, Hofstede-k (1984) Inkeles eta Levinson-ek proposatutako lau dimentsioak enpirikoki aurkitu zituen, berrogeita hamar herrialde baino gehiagotan eta 116.000 galdetegi baino gehiago erabili zituen ikerketan, EM bateko langileen baloreei buruz. Lan honekin, hainbat arlotako ikerketek erabiliko zuten oinarria ezarri zuten. Jasotako informazioaren azterketa estatistikotik aipatutako autereek deskribatutako oinarritzko kontzeptu edo arazoak baieztatu egin ziren. Arazo hauek berdinak ziren herrialde guztietan, baina ez konpontzeko eran. Atzemandako dimentsioak hauek izan ziren: botererako distantzia, indibidualismoa/kolektibismoa, maskulinitatea/feminitatea eta ziurgabetasunari gorrotoa. Gaur egun bostgarren dimentsioa gaineratzen da, epe luze/motzerako orientazioa.

Trompenaars-ek (1994) egindako ikerketa Hofstede-k lortutakoen emaitza berdintsutara iritsi zen. Kultura arazoak konpontzeko giza talde baten modua denaren ideiatik abiatuz, arazo hauek hiru eratakoak izan daitezkeela proposatu zuten: besteekin ditugun harremanetatik eratortzen direnak, denboraren joanetik datozenak eta azkenik, ingurunetik datozenak. Hiru kategoria nagusi haetan oinarrituz, kulturaren funtsezko zazpi dimentsioak proposatu zituen: unibertsaltasuna/partikularitasuna, indibidualismoa/kolektibismoa, neutrala/

afektiboa, espezifitatea/zabalkundea, lorpena/atribuzioa, denbora sekuntziala/sinkronikoa, barnerako/kanporako orientazioa.

Hauez gain, badira beste autore batzuen ekarpenak ere, hoiien artean, Hall-enak (1989), Maznevski eta DiStefano (1995), Schwartz (1994), Triandis-enak (1994) eta GLOBE Proiektuan jasotakoak (House, Hanges, Javidan, Dorfman eta Gupta, 2004), azken hauek, lidergoari lotutako perfil zehatzagoa daukatenak.

Ikerketa berriekin kulturaren dimentsioen kopurua handituz joan da, baina oraindik goiz da esateko kultura eredu bakar batek, edo eta dauden eredu multzo guztiak, kulturaren alderdi guztiak jasotzen duenik (Taras, Rowney eta Steel, 2009).

Eredu kulturalen aplikagarritasunari dagokionez, kultur ikuspegiak aurrera egin dezan gaintitu behar dituen arazo bi mahaigaineratzen dira. Alde batetik, kultura *neurtzeko* benetako ahalmena. Behin baino gehiagotan esan izan da kultura bezelako gauza konplexua konstruktua kuantitati-boetan jasotzea benetan bideragarria den edo ez. Aurrerapenak aurrerapen, neurtzeko gaitasuna ez da oraindik erabatekoa. Balore eta jarrera mota asko ez dira kulturalak (Taras *et al.*, 2009). Bestalde, bizi garen errealitate demografiko eta sozial aldakorri eredu kulturalen neurtzeko parametroak egokitzeko beharra aldarrikatzen duten autoreak geroz eta gehiago dira, eta honek, jakina, eredu hauek erabiltzen dituzten ikerketak birplanteatzeko beharra dakar (Ardichvili eta Gasparishvili, 2001; Child, 2002; Dolan, Martín-Prius, Díez-Piñol, Martínez-Fierro eta Fernández-Alles, 2004; Edwards eta Rees, 2006; Peppas, 2001; Sackmann eta Phillips, 2004). Indibiduoaren balore kulturalen definizioan bere jatorrizko herrialdeak geroz eta zerikusi gutxiago duela ikusten da.

### 3. KULTURA NAZIONALAREN ERAGINA ENPRESEN ANTOLAKUNTZAN

Erakundeek barneratzen diren kulturarenganako duten sentikortasuna aztertzea ikerketa askoren helburu izan da. Hauen berrikuspenak zera adierazten du, besteak beste, erakundeen diseinua burokratikoagoa, oso zentralizatua dela eta botere eta agintea gorengo mailetan egon ohi direla ekialde erdiko gizarteetan (Deresky, 2000). Alderantziz, mendebaldekoetan burokrazia eta botere delegazio txikiagoa erakusten dute. Ildo honetan, Snodgrass eta Sekaran-ek (1989) enpresako maila kopurua gizartearen aurrez azaldu dugun “botererako distantzia” kontutan hartuz ezarri behar dela esaten dute. Dimentsio honek berak komunikazio-sistema eta egituraren diseinuan duen garrantziaz ohartarazten dute. Dimentsio honetan

puntuazio altua duten herrialdeetan, pertsonen boterea dutenengan diferentziak egotea arazo handirik gabe onartzen dutenetan, informazioa goitik beherantz doan komunikazio-sistemak ezartzeko joera dago, ohiko agintelerroak, egitura hierarkiakoak eta zentralizatuak eta boterearen erakusgarri diren adierazleak egotera. Goreneko postuetan dauden diskrezionalitatea eta menpekoeen leialtasunak nabarmentzen dira. Horrelako botere banaketa onartzen ez den gizarteetan eragina aurkakoa da (Gómez-Mejía, Balkin eta Cardy, 1998).

Pentsatzekoa da baita ere, zuzendaritzaren erabakiak kontrol-sistemen gain ingurune kulturalak baldintzatuko dituela, zati batean, bederen. Hau da, agintelerroak, komunikazio fluxuen norantzak, egituraren zentralizazioa, zuzendariaren beren alorrean onartzen zaien diskrezionaltasuna, etab., neurri handian erakundearen kulturak eta herrialdeko kulturak baldintzatzen dituzten elementuak dira.

Hofstede-k (1998b) dimentsio kultural bi azpimarratzen ditu erakundearen egituraketan eraginik handiena dutenen artean: botererako distantzia eta ziurgabetasunari gorrotoa, izan ere, antolaketa prozesuan gauza bi erabakitzen dituztelako. Bata, alor jakin batean zeinek duen erabaki boterea, eta bigarrena, helburuak lortzeko arauak eta eginbeharrak zeintzuk izango diren. Boterera distantzia erabakiorra da diseinu formalean, boterearen konzentrazio mailan zuzenean eragiten duelako. Ziurgabetasunari gorrotoak, bestalde, jardueren egituraketan eragingo du, hots, nolako jokabidea jarraitu behar den, edo kasuan kasu behar ez den eta hauek jasotzen dituzten politika, erregela, idatzizko prozedura estandarizatueta eta gidaliburuaren existentzian.

### *Kultura nazionala vs. Erakundearen kultura*

Kultura nazionalarekin lotutako beste elementu bat erakunde edo entitatearen kultura organizazionala da. Honen aurrean ondorengo galderak planteatzen dira: kultura nazionalak eragin edo ezabatu al dezake kultura nazionalaren eragina? Edo, alderantziz, azken hau al da bere esparruan dauden enpresen kultura eragina duena?

Trompenaars-ek (1994) oso emaitza interesgarriak lortu zituen bere ikerketan. Bere iritziz, pertsonen erakundeak sortzen dituztenean bereak dituzten eredu edo idealak jarraituz sortzen dituzte eta bere balio kulturalen menpe dagoen konstruktua subjektiboa eraikitzen dute. Hortaz, erakundeak ez daude bakarrik teknologia eta merkatuez osatuta, baizik eta bere lider eta langileen lehenetsun eta nahiez ere bai. Trompenaars-ek dioenez berak identifikatu zituen dimentsio kulturek kultura organizatiboan garbi eragiten dute eta hau zehazten dutenak erakundearen egitura eragiten duten hiru alderdi direla

dio: langileen eta erakundearen arteko harremana, agintearen sistema hierarkikoa eta langileek nola hautematen duten erakundearen xede eta helburuetan eta beraien papera azken hauetan. Abiapuntu honetatik lau kultura korporatibo mota bereizten ditu: “Familia”, “Eiffel Dorrea”, “Gidatutako Misila” eta “Inkubagailua”. Bakoitzaren ezaugarriei so eginez, kultura nazionalak erakundeen kontzepzioan eta egituraketan duen eragin garrantzitsua hautematen da eta aipatutako lau hauek ezberdintasunak dituztela ikusten da ikasketa, aldaketa, motibazioa, ordainsari eta gatazken konponketan eta garrantzitsuena dena, nola hauek kideen kultura nazionalaren arauen menpe dauden.

Bere aldetik, Laurent-ek (1983) egindako ikerketak emaitza are eta harri-gariagoak erakutsi zituen. EM berarentzako lan egiten zuten jatorri nazional ezberdinetako zuzendarien arteko diferentzia kulturalak, jatorrizko herrialdeetako enpresetan lan egiten zuten zuzendari nazionalen artekoak baino handiagoak zirela ohartarazi zuen. Erakundearen kulturak diferentzia nazioanalk gutxitu ez, baizik eta eutsi eta handitu egiten zituen. Arrazoa ez zen jakin bere ikerketan. Usteak geratzen dira bakarrik. Beharbada, atzerriko EM batek enpresan kultura jakin bat ezartzeko “aginduak” iraupen sentimenduak azaleratzen al ditu pertsonen kultura nazionalaren identitate zeinuak indartzen dituztenak? Edo, xinpalego, hain errotua dago kultura guregan, ezen ezin dutela kanpoko indarrek desagerrerazi?

Nazio mailan, ezberdintasunik esanguratsuenak baloreetan daude eta ez horrenbeste praktiketan. Erakundearen kulturaren kasuan, ordea, praktiketan. Balore/praktika orekan dagoen ezberdintasuna hauen “sozializazioa” edo ikasketa izaten den leku ezberdinengaitik da. Gizakiok baloreak umezaroan barneratzen ditugu, lehenik eta behin familian, gero, gertuko ingurunean eta beranduago eskolan, ondorioz oso goiz daude guregan funtsezko baloreak. Baina praktika organizatiboak berriz, lantokiko sozializazioan hartzen dira, eta leku honetara jadanik balore gehienak ondo errotuta iristen gara. Fundatzaileak eta liderrak dira sinboloak, erriualak eta erakunde batean bertako kideen eguneroko praktiken elementu-zutabeak eraikitzen dituztenak, baina kide hauek ez daukate zertan egokitu bere balore pertsonalak erakundearen beharretara. Era honetan, fundatzaileen eta liderren baloreak langileen praktiketan eraldatzen dira (Hofstede, 1998a).

Erakundearen ikuspegitik, kultura biek eragin nabarmena daukatela onartzen da bertako kideen portaera arauetan. Kulturaren kudeaketan egindako ikerketek kultura nazionalak erakunde baten kulturari tankera ematen diola adierazten dute. Ezin da ukatu pertsonen portaera ereduarean eragina dutenik (Adler eta Jelinek, 1986). Alderdi honetatik, kultura korporatiboa kultura nazionalaren fruitua edo mekanismoa izango litzateke, kulturaren muina, kultura nazionala inguratzen duena.

Funtsean, bata bestearengan eragiten duela ondoriozta genezake.

Hurrengo taulan (taula 1) kultura nazionalak lan-esparruan dauzkazen ondorio batzuk jasotzen dira, adierazgarri.

**1 taula: Kultura nazionaleko desberdintasunek dauzkaten ondorioak lan-esparruan**

<b>BOTERERAKO DISTANTZIA HANDIko gizarteak</b>	<b>BOTERERAKO DISTANTZIA TXIKIko gizarteak</b>
<p>Hierarkia berdintasun eza existentziala da. Menpekoek aginduak itxaron behar dituzte. Nagusirik onena borondate onekoa eta autokratikoa da ("aita ona"). Hierarkiadun erakundeak. Zuzendaritza estilo paternalista.</p>	<p>Hierarkiak batzuren komenira ezarritako rolen berdintasun eza esan nahi du. Menpekoei eritzia eskatuko zaiela itxaroten da. Nagusirik onena argia eta demokratikoa da. Erakunde lauak. Partaidetzadun zuzendaritza estiloa.</p>
<b>Gizarte INDIVIDUALISTAK</b>	<b>Gizarte KOLEKTIBISTAK</b>
<p>Balore neurri berdinak erabiltzen dira denentzako: unibertsalismoa. Gainontzeko jendea jendea labiabide potentzializat hartzen da. Lana edo egitekoa harremanari gainezartzen zaio. Enpresarioa-langilea harremanaren eredu kalkulatzailerak. Motibazioaren faktore soziologikoa: autoerrealizazioa. Errotazio eta mugikortasun altuak.</p>	<p>Balore neurriak ez dira berdinak taldearen barrukoentzako eta kanpokoentzako: partikularismoa. Gainontzeko jendea taldekotzat hartzen da. Harremana lana edo egitekoari gailentzen zaio. Enpresarioa-langilea harremanaren eredu moralista. Motibazioaren faktore soziologikoa: parte izatea. Errotazio eta mugikortasun baxuak.</p>
<b>Gizarte MASKULINOAK</b>	<b>Gizarte FEMENINOAK</b>
<p>Asertibotasuna barregarri egiten da. Norbera handietsi egiten da. Garrantzia karreraren. Zuzendaritza eredu erasokorra eta erabakiorra. Arrakasta lanean oso garrantzitsua da. Lehiakortasunean eta laneko karrerari garrantzia.</p>	<p>Asertibotasuna preziatu egiten da. Norbera gutxietsi egiten da. Garrantzia bizitzaz-kalitateari. Zuzendaritza eredu elkarriketatzailea eta partaidetzaduna. Laneko giroaren kalitateak berebiziko garrantzia du. Lagunartea eta bizitza-kalitateari garrantzia.</p>
<b>ZIURGABETASUNARI GORROTO HANDIko gizarteak</b>	<b>ZIURGABETASUNARI GORROTO TXIKIKOko gizarteak</b>
<p>Idatzizko edo idatzi gabeko erregelen behar handiagoa. Formalizazio eta estandarizazio handiagoa. Jasanezintasuna ezezagunaren aurrean. Konfiantza aditueta. Antolaketa eredu uniformeak. Zorroztasuna zuzendarien orientazioan.</p>	<p>Idatzizko edo idatzi gabeko erregelen behar txikiagoa. Formalizazio eta estandarizazio txikiagoa. Jasankortasuna ezezagunaren aurrean. Konfiantza orotarikotan. Eredu formanitzeko antolaketa ereduak. Malgutasuna zuzendarien orientazioan.</p>



**Gizarte UNIBERTSALISTAK**

Kontsistentzia eta prozedura unifomeanako zaletasuna. Formalki ezarritako jarraibideak. Sistemak pertsonak aldatzen ditu. Justiziak kasu guztietan tratamendu berdina aplikatu behar dela esan nahi du.

**Gizarte PARTIKULARISTAK**

Talde informalak. Informalki ekintzarako jarraibideak aldatzeko aukera. Pertsonak sistema aldatzen du. Justiziak kasuan kasuko meritu berezien arabera tratamendu espezifikoak aplikatzea esan nahi du.

**ESPEZIFITATERA ORIENTATUTAKO gizarteak**

Dagozkien sariekin helburu eta estandarretara zuzendutako kudeaketa. Laneko eta bizitza pribatuko esparruen banaketa. Interesen gatazkak ez daude ondo ikusiak. Argibideetan argitasuna eta zehaztasuna lana ondo betetzearen berme handiagotzat jotzen da eta langileei terminu garbitan eztabaidatzea ahalbidetzen du.

**DIFUSIORA ORIENTATUTAKO gizarteak**

Kalitatea hobetzen duen hobekuntza jarraira bideratutako kudeaketa. Laneko eta bizitza pribatuko esparruen arteko hartuemana. Epaitu aurretik langilearen egoera partikularra kontutan hartu. Argibideetan anbiguitasuna, era honetan langileei epai pertsonalak egiteko aukera ematen dieten interpretazioak egon daitezkeelarik.

**LORPENERA ORIENTATUTAKO gizarteak**

Ezagutza eta trebetasunean oinarritutako errespetua nagusiei. Helburuen bidezko zuzendaritza eta errendimenduan oinarritutako ordainketa tresna eraginkorrak dira. Erabakiak erizpide tekniko eta funtzionalekin zalantzan jar daitezke.

**ATRIBUZIOETARA ORIENTATUTAKO gizarteak**

Aintzinasunean oinarritutako errespetua nagusiei. Helburuen bidezko zuzendaritza eta errendimenduan oinarritutako ordainketaren eraginkortasuna zuzendariak jasotako sariena baino txikiagoa da. Erabakiak bakar-bakarrik aginte handiagoa dutenek jar ditzakete zalantzan.

**DENBORAREN ORIENTAZIO SEKUENTZIALEKO gizarteak**

Finkatutako helburuak betetzen direnean langileak errealizatuta eta sarituta sentitzen dira. Gauzarik garrantzitsuena duela gutxiko errendimendua da eta etorkizunarekin duen konpromesua. Langilearen karreraren plangintza batera, eronkak eta datak finkatuz. Bide zuzena, eraginkorra eta azkarra helburuetara.

**DENBORAREN ORIENTAZIO SINKRONIKOKO gizarteak**

Bere nagusiekin edo bezeroekin harremanak hobetzen direnean langileak errealizatuta eta sarituta sentitzen dira. Langilearen gaur egungo errendimendua bere iragana eta enpresan izango duen potentziala kontutan hartuz baloratu. Langilearen karreraren plangintza batera, enpresan dituen asmoak kontutan hartuz. Iraganeko esperientzia, gaur eguneko aukerak eta etorkizuneko aukerak aberasten direneko elkarreraginezko zirkulua.

#### 4. INGURUNE KULTURALAREN ERAGINA GIZA BALIABIDEEN FUNTZIOAN

Ikerketa konparatiboek erakusten dutenez, nazionalitate ezberdinetako zuzendariek zuzendaritza eta antolaketa prozesuen natura ez dute berdin ikusten, eta hortaz diseinatzan dituzten praktikak ere ezberdinak izaten dira (Laurent, 1986). Zehazki, GBZ-ko praktikak dira kultura-aniztasunaren aurrean sentikorrenak, izan ere praktikak ere kulturalki baldintzatuak dauden pertsonak diseinatzan dituzte, era berean baldintzatuak dauden beste pertsona batzuk kudeatzeko (Hofstede, 1984; Laurent, 1986; Schneider, 1988).

Asko dira kultura nazionalak GBZ-ko politika eta praktiketan daukan eragina azaltzen duten ikertzaileak (Bae eta Rowley, 2001; Black, 1999; Brewster eta Hegewisch, 1994; Gooderham eta Nordhaug, 2003; Khilji, 2003; Myloni *et al.*, 2004a, 2004b; Newman eta Nollen, 1996; Rosenzweig eta Nohria, 1994; Schneider, 1988; Schuler eta Rogovsky, 1998; Sparrow, Brewster eta Harris, 1994; Tayeb, 1998; Yuen eta Kee, 1993). Horrez gain, praktika jakin batzuk are eta sentikorragoak dira ezberdintasun kulturalen aurrean (Myloni *et al.*, 2004b; Rosenzweig eta Nohria, 1994; Sparrow eta Wu, 1998; Yuen eta Kee, 1993).

Sparrow eta Wu-ren eritziz (1998), nazio bateko kulturak gutxienez sei mekanismoren bitartez eragiten du GBZ-n (2 taula):

#### 2 taula: Kultura nazionala eta Giza Baliabideen Zuzendaritza

1. Zuzendari bat izan behar lukeenari buruzko jarrerak eta definizioak eta honen ondorioak erreklamendu, trebakuntza eta garapenerako beharrezko kalitateetan.
2. *Feedback* pertsonala eta zuzenaren onarpena, agintearen eta erabakitzeke boterearen deszentralizazio maila eta honen ondorioak erreklamenduan, komunikazioan, negoziazioan eta partaidetza prozesuetan.
3. Barruko karrera nola ulertzen den, nazioarteko lekualdaketinganako jarrera eta promoziorako faktoreen espektatibak.
4. Nagusien eta menpekoen arteko harremani buruzko espektatibak eta honen ondorioak zuzendarien jarduera eta motibazioan.
5. Ordainketa-sistemak eta justiziaren banaketa, ordainketa sozial egokia eta sarien indibidualizazioa.
6. Erakundearen egituraketan edo dinamika estrategikoan erabilitako erizpideak.

Hurrengo lerroetan GBZ-ko azpialorretan dituen eraginetako batzuk azaltzen dira<sup>1</sup>.

*Plangintza.* Giza baliabideen plangintza hainbat dimentsiotatik uler daiteke, hoiien artean terminu formala/informalean egiten den edo epe luzea/laburra den. Karreren kudeaketa sistemak plangintza formala eta epe luze-koaren adibidea dira. Mota honetako sistemak kultura jakin batzuekin bateraezinak izan daitezke, esate baterako gizakiak naturan duen eragina oso txikia dela ulertzeaz gain sakrilegiotzat jotzen den herrialdeetan, adibidez fede islamiarraren kasuan (Schneider, 1988). Sistema batzuk pertsonen trebeziak, kualifikazioa eta izaera ordenagailu batean tratatuz pertsona hori ebaluatu egin daitekeela uste dute. Beste kultura batzutan, ordea, ordenagailua era horretako gauzetarako erabiltzea ezinezkotzat jotzen dute. Errotazioa eta mugikortasun mailak ere badu eragina plangintzan. Kultura difusioek errotazio eta mugikortasun txikiagoak dituzte, leialtasuna eta harremanen aniztasunari ematen dieten garrantzia dela eta (Trompenaars, 1994).

*Aukeraketa.* Balore kulturalak erreklutamendu prozesuetan hainbat modutan eragin dezakete. Besteak beste, atribuzioen definizioan eta erreklutamendu iturrietan (Stone, Stone-Romero eta Lukaszewski, 2007). Nyfield eta Baron-ek (2000) unibertsalismo-partikularismoa, neutraltasuna-emozionaltasuna eta lorpena-atribuzioa dimentsioetan diferentziek aukeraketa sistemetan dutela eragina diote. Partikularismo handiko herrialdeek hartuemanen garrantzi nabarmena ematen dieten artean, hain handia ezen batzutan erregularik ez dute aintzat hartzen hautagaiaren egoera eta behar pertsonaletara egokitzeko, unibertsalista kontsideratutako herrialdeetan kontratuan jasotakora begiratzen dute erabaki arrazionalak hartuz. Herrialde batzutan lanpostuak zehaztasunez definitzen dira eta lan merkatuan edo enpresan bertan lan horretara egokitzen diren kualifikazioak bilatzen saiatuko dira. Beste batzuetan, ordea, lanen deskripzioak ez dira hain zehatzak, malguagoak dira ziurgabetasunari hobeto aurre egiteko eta pertsona eta enpresaren hartuemanen sendotzeko. Desberdintasun hauen muinean, ziurgabetasunarekiko eta indibiduo eta taldearen arteko harremanarekiko jarreraren oinarritzko baloreak daude.

*Ebaluaketa.* Balore kulturalak ebaluaketa erizpideetan, langileen jardueran oinarritutako ebaluaketa sistemen onarpenean eta hauen eraginkortasunean eragingo lukete (Stone-Romero eta Stone, 2002). Adibide bat jartzeko, japoniarren kulturaren, langileen ebaluaketan gailentzen diren

---

1. Hofstede-k proposatutako dimentsioetan oinarritutako adibide grafiko interesgarria eta kultura nazionala GBZ-ko praktikekin erlazionatzen duena Gómez-Mejía, Balkin eta Cardy-n (1997) aurki daiteke.

erizpideak zintzotasuna, morala, leialtasuna eta espiritu kooperatiboa dira, eta ez horrenbeste errendimendua islatzen dutenak. Schneider eta Barsoux-en (1997) arabera, mendebaldeko erakunde gehienetan baloraketa prozesuko elementurik garrantzitsuen langilearen errendimendua da, enpresa asiarretan langilearen nortasuna eta ezaugarriak diren bitartean. Ez hori bakarrik, ebaluatzaileak informazioa jaso eta bere sinismen eta baloreen arabera interpretatuko du. Egitura oso hierarkikoak onartzen dituzten gizarteetan, ohikoa da ebaluatzailea langilearen nagusi zuzena izatea, eta muturrenoko kasuan, erakundearen gorengo nagusia izan daiteke, sistema zentralizatuarekin erakundearen balore eta sinismenen transmisioa bultzateko asmoz. Aurkako kasua izango litzateke ebaluatzaileak bai gainbegiratzaile, menpeko, lankide edo eta bai bezeroak direnean, langileen autonomia eta partaidetza bultzatuz egitura organizatibo lauekin, kontrolako sistema deszentralizatuarekin eta ziuraski botererako distantzia txikia duten kulturetan hobeto egokituko zutenekin (Groeschl, 2003). Txinan mendebaldeko EM-k ezarritako ebaluaketa sistemen ikerketa batean, txinatarrek adineko pertsonetikiko eta agintarekiko erakusten duten errespetu handiak mendebaldeko ikertzaile askok bultzatutako norantza biko komunikazio sistemen ezarpena zaildu zezakeela ikusi zen (Lindholm, Tahvanainen eta Björkman, 1999). Bestalde, ziurgabetasunari gorrotoa handia dagoenean, ohikoagoak dira baita ere sistema estandarizatu eta formalagoak. Hodgets eta Luthans-en (1993) esanetan, errendimendua neurtzeko taldearen errendimendua har daiteke ingurune kolektibistetan, eta alderantziz, ingurune indibidualistetan erizpidea ziuraski banakakoan egongo da eta ez taldean.

*Trebakuntza.* Trebakuntza eta garapenean ere kulturaren ukituak hauteman daitezke (Brewster, Mayrhofer eta Morley, 2003). Herrialde batzutan, Japonian esate baterako, lan-trebakuntza zentru espezializatueta egiten da, beste batzuetan, ordea, Estatu Batuen kasuan, langileek trebakuntza beren kabuz lortu beharko dutela normalizat jotzen da. Alemanian, zentru espezializatueta egiten den gastua nabarmena da, hori bai, zuzendaritza lanpostuak eta lanpostu jakin batzuetarako eskaintzen da soilik. Lanpostuan egiten den trebakuntza oso erregulatuta dago eta enpresaren trebakuntza-plan espezifikoa jarraitzen dira, hauek, aldi berean, estatu mailako trebakuntza-planen barruan kokatzen direlarik. Trebakuntza profesionalaren ardura enpresaria eta estatuak partekatzen dute. Frantzian *cadres* edo goreneko zuzendaritzaren garapena eta atxikipean bultzatzen duen sistema dago, gainerako langileen kualifikazioak orokorrean ez direlarik aintzat hartzen. Laneko edo irakaskuntzako kualifikaziotarako joera ere oso esberdina da herrialde batetik bestera. Japonian kualifikazio akademikoek berebiziko garrantzia dute kontratatu berrientzako batez ere. Frantzian kualifikazio akademikoak oso ezberdinak dira ikasketen arabera. Trebakuntza teknikiei dagokienez,

komenigarria da beraien egokitzapen pedagogikotaz hausnartzea. Izan ere, esan ohi denez, botererako distantzia handia eta ziurgabetasunaren kontrol handia duten gizarteetako pertsonak hobeto erantzuten diete ikasketa teknika egituratu eta pasiboei, eta alderantziz, aurkako ezaugarriak dituzten herrialdeetako pertsonak errazago onartzen dituzte teknika esperimentalagoak.

*Ordainketa.* Langileen baloreek ordainketa moten lehentasunetan eta diseinatutako sistemen eraginkortasunean eragiten dute (Joshi eta Martocchio, 2007). Schuler eta Rogovsky-k (1988) kultura faktore azaltzaile bat zela ondorioztatu zuten. Status-a, dirua edo oporren iraupena ezberdinak izan daitezke herrialdeen artean eta ordainketa sistemen motibatze ahalmenean eragin dezakete. Esate baterako, errendimenduari lotutako ordainketa Trompenaars-ek identifikatutako dimentsioetan, orientazio difusodun kulturetara hobeto egokitzen da. Herrialde batzutan izan duen onarpen eskasak hor du zergatia, izan ere, langile baten emaitzak bakar-bakarrik langilearen beraren erantzukizuna izan direla esatea ez da inondik inora ere onargarria paraje horietan.

*Antzeko beste alorretan.* Motibazioa, zuzendaritzan kontutan hartzen den beste aldagai bat da, enpresen eraginkortasunean eragiten duena eta herrialde bateko kultura islatzen duena. Langileen motibazio politikek arrakastarako aukera handiagoa dute behar errealak eta motibazio ahalmena hobetzen duten ingurune elementuak kontutan hartzen dituztenean (Mead, 1998).

Motibazioari buruzko teoria nagusiek Estatu Batuetan dute sorburua, eta ondorioz, gizarte horren baloreak jasotzen dituzte. Zehazki, maskulinitate maila altu xamarra, laneko etika protestantea, indibidualismo altua, botererako distantzia txikia, ziurgabetasunaren kontrol ahula eta komunikazio ezplizituaren preferentzia hartzen dute oinarri. Garbi dagoenez, ez dira herrialde guztietako balore nagusiak eta ondorioz beraien aplikagarritasun unibertsala zalantzan jarri izan ohi da (Adler, 1997; Hofstede, 1994; Mead, 1998; Tayeb, 2005; Trompenaars, 1994). Hau dela eta, Maslow-en (1954) beharren hierarkia, Herzberg-en (1966) faktore bien teoria eta McClelland-en (1961) lorpenaren motibazioaren unibertsaltasuna kritikatuak izan dira. Hainbat autorek *management*-aren literaturan motibazioaren teoria hauei izaera unibertsala eman izana ez dute begi onez ikusten, eta beraien alborapen kulturala edo erlatibotasuna mahai-gaineratzen dituzte, ingurune estatubatuarreko ezaugarriek baldintzatuta daudela diote (Schneieder, 1988). Adibidez, Maslow-en beharrak hizpide hartuta, zenbait ikerketa beharren hierarkia frogan jarri ostean, kultura guztietan beharrak antzekoak izanagatik beren ordena ez dela berdina ohartarazi dute (Adler, 1997).

*Lidergo estiloak.* Lidergo estiloekin ere antzeko analisisia egin daiteke. Teoriarik garrantzitsuenek Estatu Batetan dute jatorria eta handik esportatu egin dira gainerako herrialdeetara. Hori dela eta, beraien unibertsaltasuna kolokan jartzen dute batzuk. Esate baterako, McGregor-en (1960) X eta Y Teoria klasikoek gizakiaren izaeraren eta hauek lanetik itxaroten dutenaren kontzepzio ezberdin bi deskribatzen dituzte. Herrialde desberdinetako liderrak oinarri desberdinetan oinarritu daitezke motibaziorako tresnen hausnarketa egiten dutenean. Ikertzaile batzuk lidergoaren eta zuzendaritzaren ikuspegi amerikarrak nazioz gaindi aplikagarriak deritzoten bitartean, zuzendarien gehiengoak, alderantziz, lidergo estiloa langileen kulturara egokitu behar dela eritzi dute, lidergoa kulturaren menpekoa dela nabarmenduz (Adler, 1997).

Izaera kontingente honen adierazgarri onak dira GLOBE (House *et al.*, 2004) ikerketaren emaitzak. Lidergotzaren estiloa eta liderrari dagokion ezaugarriei dagokienez, literaturan identifikatutako kluster kulturelekin bat datozela nabarmentzen du. Arrazoi hau dela eta, baliteke arazoak sortzea hierarkiarekin ohitutako zuzendari bat botere banaketarik eza ondo ikusten ez duen herrialde batera joaten denean. Laburbilduz, mendebaldeko gizartean ulerterraza ez bada ere, botererako distantzia altua duten herrialdeetako langileek zuzendariak lider ukaezintzat aritzea nahi dute, erabakiorrak, eta deseroso sentituko litzateke beraiengan erabaki diskrezionalak delegatuko balira. Juxtu alderantziz, partaidetza giroa gailentzea nahi izaten den gizarteekin alderatuz (Adler, 1997).

## 5. GBZ KONPARATIBOA ETA KONBERGENTZIA-DIBERGENTZIAREN EZTABAIDA

Aipatzen joan garen kulturaren eraginak, GBZ Konparatiboaren alorrean zuzendaritza estilo ereduak atzemateko egindako ahaleginean dauka isla. Gaur egun, Giza Baliabideen Nazioarteko Zuzendaritza (GBNZ) eta GBZ Konparatiboaren arteko nolabaiteko konbergentzia ikusten dugu. Jatorriz independenteak baziren ere, batez ere beste herrialdeetan pertsonak nola zuzentzen diren jakiteko EM-ren premiak bien bat-egitea ekarri du. Ikerketa hauek eredu kultural amankomunak dituzten herrialdeen taldeak identifikatzea dute helburu.

Esate baterako, berriki burututako ikerketa batean, lehen aipatutako GLOBE-n (House *et al.*, 2004), 62 herrialderen profila aurkezten da, lidergoan zentratu eta dimentsio kultural batzutatik abiatuz.

Kulturaren arabera herrialdeen klusterrak atzematen saiatu diren hainbat ikerketa hor ditugu (Ignjatovic eta Sveltic, 2003; Moss-Kanter, 1991; Ronen eta Shenkar, 1985; Schuler eta Jackson, 1994). Ronen eta Shenkar-ek (1985)

aintzinagoko zortzi lanen berrikuspena eta laburpena egin zuen, urte asko beranduago erabiltzen direnak.

GBZ Konparatiboarekin erlazionatuta eta GBNZ-rekin harreman hes-tuan, gaur egun oraindik akademikoen artean desadostasuna sorrarazten duen eztabaida bat GBZ-n Konbergentzia eta Dibergentziarena da. Naiz eta aipatu dugun bezela hainbat eredu kultural eta GBZ-rako eredu espezifikoak egon, eredu hauek bat egingo duten edo ez dutenaren gaineko eritziak kontrajarriak dira.

Konbergentziaren aldeko teorikoez gizarateak gerroz eta berdintsuagoak izango direla esaten dute eta GBZ-ko sistemak konbergitzeko joera izango dutela. Tesi honek planteamendu unibertsalista du zutabe. Industrializazio prozesuek, aurrerapen teknologikoez eta hauen zabalkundeak, beste aldeketa sakonen artean, baloreen eta portaeren homogeneizazioa daramate, zehazki, Mendebaldeko gizarte kapitalisten baloreetara, hauek baitira orain artean gizarterik industrializatuenak (Fenton-O'Creevy, Gooderham eta Nordhaug, 2005; Kerr, Dunlop, Harbison eta Myers, 1960). Korrante nagusi bi haute-man daitezke: alde batetik merkatuko indarren konbergentzia eredu edo eredu estatubatuarra eta, beste aldetik, konbergentzia instituzionalaren eredu edo eredu europarra (Brewster, 2002b).

Honen aurrean dibergentzia edo azkenaldian deritzon bezela, ez-konbergentziaren aldekoak daude. Hauen eritiziz, naiz eta gizarateak gerroz eta antzekoagoak izan, ez dira inoiz portaera berdinetara iritsiko, eta hortaz, ez luke zentzurik izango herrialdeetako sistema homogeneotaz hitzegiteak. Enpresa baten baloreen sisteman eragina duten faktoreak bere ingurune nazionalen egongo litzateke eta ez bere sistema ekonomikoan, hori dela eta balore hauek ukitu gabe jarraituko dute (Adler, Doktor eta Redding, 1986; Hofstede, 1984; Lincoln, Olson eta Anada, 1978). Ikuspegi honen barruan pentsamendu-eskola bi daude, kulturalistak (Adler, 1997; Hofstede, 1984; Jackson, 2002; Laurent, 1986; Schneider eta Barsoux, 1997; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; Troompnaars, 1994) eta instituzionalistak (DiMaggio eta Powell, 1983; Scott eta Meyer, 1991; Scott, 1995).

Erdibidean *cross*-konbergentzia defenditzen dutenak ditugu (Ralston, Holt, Tepstra eta Kai-Cheng, 1997). Sparrow, Harris eta Brewster-ek eztabaida terminu absolututan egitea kritikatzan dute, kontutan izan gabe eskualde edo alderdi geografiko batzutan konbergentzia gerta daitekeela eta beste batzutan, berriz, dibergentzia. Haratago, giza baliabideen funtzio berean maila jakin batean konbergitzen duten prozesuak egon daitezke eta beste batean, alderantziz, dibergenteak. McGaughey eta De Cieri (1999)-k ere hauxe bera diote, eredu erabat kontrajarriak uko egin eta dinamika hauek hiru mailetan aztertu behar direla aldarrikatzen dutenean (makro, meso eta mikro) eta prozesu hauek integrazioa mota ezberdinak har ditzaketela esaten dutenean: integrazioa, banerapena, banaketa eta berritasuna. Mikro aldagaietan

ezberdintasunak azaltzen diren bitartean, makro mailan konbergentzia prozesuak azaleratzen dituzten dituzten geroz eta antzekotasun handiagoa nabaritzen dela baieztatzen dute. Beste lan batzutan ere dikotomia zorrotza baztertu eta erdibideko egoerak aldarrikatzen dituzte (Frenkel eta Peetz, 1998; Katz eta Darbshire, 2000; Frenkel eta Kuruvilla, 2002). Badira baita herrialdeen barneko aniztasun geroz eta handiagoaren “dibergentzia konbergitzai-leak” bezelako terminuak erabiltzen dituztenak (Katz eta Darbshire, 2000).

Laburbilduz, ez dago adostasunik gai honetan. Horren adierazgarri dira, esate baterako, Europan konbergentziaren alde direnek herrialde europarretan aurkitu izan dituzten herrialdeen talde edo klusterrak, beraien orientazioan ezberdintasun nabarmenekin eta ondorioz tesi onen inguruan zalantzak sortzen direlarik. Zehazki, textuinguru europarrean, hatzemandako kluster hadienetarikoa bat, enpresaren alorrean kontzeptzio eta exekuzio aldetik ezberdintasunak azaleratzen direla ikusten da Estatu Batuekin alderatuz baina, aldi berean, gune geopolitiko baten barruan eskualde mailako ezberdintasun azpimarragarriak aipatzen dituzten ikerketak ere badaude (Brewster, 2002a).

## 6. KULTURA GIZA BALIABIDEEN NAZIOARTEKO ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOAN

Azkeneko urteetan ikertzaileek ahalegin handia egin dute ikerketa alor honetako errealitate konplexuan parte hartzen duten elementuen marku integratzaileak garatzeko. Estrategia aldagaiak funtsezko izaera hartzen du, behar bada ez beste sasoi batzutan bezain bestekoa eta Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoaren garapenaren parean joan dena. Errekonozimendu honek GBNZE-ren garapen eta aurrerapen nabarmena ekarri du.

Alor honetan aurrera eramandako berrikuspen eta azterketa lanek proposatutako eredueta kultura aldagaiari emandako garrantzia erakusten dute.

Esparru honetan lehenengotariko lana Evans eta Lorang-i (1989) zor diogu. Jorratu zuten eredu kontzeptualaren oinarrian zera jasotzen da, giza baliabideen politikak lojika birek zuzendu behar dituztela: produktu edo merkatuaren lojika eta lojika soziokulturala.

Beraien aldetik, Adler eta Ghadar-ek (1990) pertsonaleko politiken izaera enpresaren bilakaeraren faseekin lotzen dute eta aldagai birekin, kultura eta GBZ, bi hauek lau etapa jarraietan eragiten dutelarik. Milliman, Von Glinow eta Nathan-ek (1991), egokitzapena eta malgutasun kontzeptuetatik abiatuz, erakundearen bizitza-zikloaren uneak GBZ-ren ereduaren egituraketa baldintzatzen dutela diote. Zehazki, GBNZE-n lau egokitze mota behatu behar direla azpimarratzen dute: (a) bizitza-zikloaren fasea eta GBNZ-ren funtzioen artekoa; (b) giza baliabideen hainbat funtzioen artekoa; (c) giza



baliabideen praktika eta ingurune nazional eta kulturala; eta azkenik, (d) maila korporatiboko eta filialetako giza baliabideen funtzioen artekoa.

Welch-ek (1994) hiru aldagai mota barneratzen dituen eredu kontingentziala proposatzen du: (a) Kontextuko aldagaiak, inplantazioaren herrialdearen lege-sistema eta herrialde honekin dagoen distantzia kulturala; (b) enpresaren aldagai espezifikoak, nazioartekotzearen fasea, industria mota, estrategia, egitura eta antolaketa eta (c) egoera-aldagaiak: pertsonalaren baliagarritasuna, erbestearen kokapena, kontrolerako beharrak eta erabaki-gunea.

Janssens-en (2001) proposamena ere aipagarria da. Ikuspegi kulturalan oinarrituz, kulturalki sinergikoa den eredu proposatzen du. Autore honen esanetan, EM-ak integrazio globala eta egokitze lokalaren aurrean kokatzeko erabaki konplexua hartu behar duenean, ez da komeni muturreko orientaziorik eta ondorioz erabakirik onena integrazioa litzateke. Ildo honetan, Taylor, Beechler eta Napier-ek (1996) deskribatutako hirugarren orientabideari jarraiki, integrazioa, banakako kulturen errekonozimenduaren bitartekoa praktika berriak diseinatzen dituen eta kulturalki sinergikoa den orientabidea aldarrikatzen du. Bere garapenerako, kultura-sinerjiaren ereduaren oinarritzen da, zeinetan aniztasuna arakatzetik konponbide edo alternatiba berriak sortzen diren (Adler, 1997; Hoecklin, 1995).

Izaera estrategiko nabarmenarekin, Schuler, Dowling eta De Cieri-k (1993) GBNZE-ren eredu bateratzailea garatu zuten, aurreko azterketen alderdi garrantzitsu guztiak jasotzen zituen. Autoreen arabera, bi dira GBNZE agituratzen duten aldagai estrategikoak: unitateen arteko harremanak eta barneko eragiketak. Bigarren aldagai honetan unitate lokalek ingurune legala, politikoa, kulturala, ekonomikoa eta soziala aintzat hartzea ezinbestekotzat jotzen da.

Aurrekoarekin batera, agian, eredurik eta osoenarikoa dena, Taylor, Beechler eta Napier-ena (1996) da. Ereduaren planteamenduan elkarren artean erlazioaturiko hiru mailen azterketa egiten dute: EM osotasunean, atzerriko ezarpena eta ezarpeneko langileen talde espezifikoak. Egoitza nagusiaren eta ezarpenaren sistemen antzekotasuna zehazten duten faktoreen multzoan, jatorrizko herrialdea eta atzerrikoaren arteko distantzia kulturala jasotzen da.

## 7. ONDORIOAK. ETORKIZUNERAKO ERRONKAK

Giza baliabideen esparruan egindako analititik kultura, zentzurik zabalenean, kultura nazionala, aldagai nabarmen eta garrantzitsua dela ondorioztatzen dugu. Are gehiago gaur egun, geroz eta lehia handiagoak eta nazioartekotze prozesuek zuzendariak elementu honekiko sentsibilizatzea

eskatzen dutenean, tokian tokiko GBZ-ren ezaugarriak ezagutzea eta beraien kideek leku hauetan antzeko arazo eta presioen aurrean gauzak nola ikusten dituzten eta nola erreakzionatzen duten ikustea eskatzen duten garaie-tan. Kultura-aniztasuna ezaugarri nagusia izango den gizarte globalean, eskualde eta nazio ezberdinetan alor honetako politika eta praktiken bal-dintzatzaile nagusiak ulertzeak berebiziko garrantzia izango duela pentsa daiteke. Enpresen nazioarterakotzeak dakarren kultura-aniztasunaz gain, muga barruan ere aniztasuna haziz doa migrazioen mugimenduen bultzadaz. Aniztasun hau are eta garrantzitsuagoa da EM-n barruan, atzerriko filia-len GBZ-ko sistemen diseinu estrategikoa, bereziki kultura oso ezberdine-takoena, ezberdintasun soziokulturalen ezagupenarekin oso lotuta dagoela baitirudi, beste faktore batzuen artean. Honen alde egiten dute, behintzat, kul-tura nazionala aldagai estrategikotzat kontsideratzen duten GBNZ-ko hainbat ereduk. Ondorioz, badirudi etorkizunean derrigorrezkoa izango dela Ikuspegi Kulturalak GBNZE-ko paradigma eta korrante teoriko berrie-kin bat egitea.

Kultura-aniztasun ingurune honi zaio zor jatorriz ikerketa alor indepen-dente bi zirenak gaur egun geroz eta gertuago egotea eta planteamendutan hurbiltzen joatea. Zuzendaritza sistemen konbergentziari buruz ez dago ora-indik adostasunik, baina dirudenez, pixkanaka-pixkanaka eztabaida fintzen eta sakontzen doan heinean muturreko posizioak hurbiltzen joango dira.

EM-n kultura-aniztasunaren aurrean, garrantzitsuak dira gure ustez kul-turen arteko kontzientzia hartzea helburu duten ekintzak edo kultura anitzeko taldeetan lan egiteko trebakuntza eskaintzen dutenak. Eta ez bakarrik EM-ko erbesterratuak langileei zuzenduak, baizik eta GBNZE-ren alorrean eragin handiko erabaki estrategikoak hartzen dituzten gorengo arduradunei zuzen-duak. EM-k aritzen diren geroz eta eremu heterogeneoagoek “etxeko” praktiken egokitzapenaren alde egin behar luketen zuzendaritzaren jarrera irekiagoa eskatzen dutela uste dugu. Kultura-aniztasunak kudeaketa egokia behar du eta gure ustez Ikuspegi Kulturalaren oinarriak tresna egokia izan daitezke.

Parametro kulturalen neurketa eta hauek egungo gizartera egokitzeko beharra ikuspegi honen aurrerapenerako koxka nabarmenak dira. Kulturaren aldagai kuantitatiboki tratatu behar den azterketetan batez ere, etorkizune-rako aplikagarritasunak zenbait muga gainditu behar du. Hortaz, baliodun parametro kultural berrien eraikuntzan edo/eta egungoen hobekuntzan lan egin beharko da. Zailtasun hauen irtenbidea ikerketa kualitatiboetan egon daiteke. Kulturaren azterketa kualitatibotik informazio aberasgarria etor dai-teke, eredu kulturalen aplikazio kuantitatibotik behatu ezin daitezkeen alderdi berri edo ezberdinak ohartaraziz. Azkeneko urteetan GBNZ-n egindako hainbat lanek izaera kualitatibodun tresnak erabili dituzte kulturaren eragina ebaluatzeko. Metodologia kualitatiboan garapena, teknika kuantitatiboekin osagarri moduan erabil daitezkeena izango da agian Ikuspegi Kulturalari hortzemuga berriak irekiko dizkiona.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N.J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3. arg. Kent, Boston.
- ADLER, N.J. eta GHADAR, F. (1990): "Strategic human resource management: a global perspective", Pieper, R.-en (ed.): *Human Resource Management. An International Comparison*, 235-260 orr., De Gruyter, Berlin.
- ADLER, N.J.; DOKTOR, R. eta REDDING, S.G. (1986): "From the Atlantic to the Pacific century. Cross Cultural management reviewed", *Journal of Management*, 12 zkia., 295-318 orr.
- ADLER, N.J. eta JELINEK, M. (1986): "Is "Organizational Culture" Culture Bound?", *Human Resource Management*, 25 zkia., 73-90 orr.
- ARDICHVILI, A. eta GASPARISHVILI, A. (2003): "Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: A study of Value Differences", *Organization Studies*, 24 liburukia, 1 zkia., 29-46 orr.
- BAE, J.; CHEN, S., WAN, T.W.D.; LAWLER, J.J. eta WALUMBWA, F.O. (2003): "Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries", *International Journal of Human Resource Management*, 14 liburukia, 8 zkia., 1308-1332 orr.
- BAE, J. eta ROWLEY, C. (2001): "The impact of Globalization on HRM: The Case of South Korea", *Journal of World Business*, 36 liburukia, 4 zkia., 402-428 orr.
- BAE, J.; CHEN, S. eta LAWLER, J. (1998): "Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects", *International Journal of Human Resource Management*, 9 liburukia, 4 zkia., 653-670 orr.
- BEECHLER, S. eta YANG, J.Z. (1994): "The transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies", *Journal of International Business Studies*, 25 liburukia, 3 zkia., 467-491 orr.
- BJÖRKMÄN, I. eta XIUCHENG, F. (2002): "Human resource management and the performance of Western firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, 13 liburukia, 6 zkia., 853-864 orr.
- BLACK, B. (1999): "National culture and high commitment management", *Employee Relations*, 21 liburukia, 4 zkia., 389-404 orr.
- BREWSTER, C.; MAYRHOFFER, W. eta MORLEY, M. (eds.) (2003): *Nuevos desafíos para la gestión de recursos humanos en Europa*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- BREWSTER, C. (2002a): "Human resource Practices in Multinational Companies" Gannon, M.J. eta Newman, K.L.-en (ed.): *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 126-141 orr., Blackwell, Oxford.
- BREWSTER, C. (2002b): "Transfer of HRM practices around the world", *Conference on Human Resource management across countries: the cultural dimension*, Athens University of Economics and Business, Atenas, Grezia.

- BREWSTER, C. eta HEGEWISCH, A. (1994): *Policy and practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge: London.
- BREWSTER, C. eta TYSON, S. (1993): *International comparison in behaviour.*, Pitman: London.
- BREWSTER, C. eta LARSON, H.H. (1991): "Behavior in Europe: evidence from 10 countries", *International Journal of Behavior*, 3 liburukia, 3 zkia., 429-434 orr.
- CHILD, J. (2002): "Theorizing about organization cross-nationally: part 2 – towards a synthesis", WarnerM. eta Joynt, P.-en (eds): *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, 40-56 orr., Thompson, Londres.
- D'IRIBARNE, P. (1989): *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- DE CIERI, H. eta DOWLING, P.J. (1999): "Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments", Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W. eta Milkovich, G.T.-en (ed.): *Research in personnel and human resources management: strategic human resources management in the twenty-first century*, 305-327 orr., 4 gehigarria, JAI Press, Stamford, CT.
- DERESKY, H. (2000): *International Management. Managing Across Borders and Cultures*. 4. arg., Addison Wesley, New York.
- DIMAGGIO, P. eta POWELL, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 zkia., 147-160 orr.
- DOLAN, S.L.; MARTÍN-PRUIS, A.; DÍEZ-PIÑOL, M.; MARTÍNEZ-FIERRO, S. eta FERNÁNDEZ-ALLES, M. (2004): "Exploratory Study of of Within-Country Differences in Work and Life Values", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 liburukia, 2 zkia., 157-180 orr.
- EDWARDS, T. eta REES, C. (2006): *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Pearson Education, Essex, Ingalterra.
- EDWARDS, T. eta FERNER, A. (2004): "Multinationals, reverse diffusion and business systems", *Management International Review*, 24 liburukia, 1 zkia., 51-81 orr.
- EVANS, P. eta LORANGE, P. (1989): "The two logics behind human resource management", Evans, P.; Doz, Y. eta Laurent, A. (ed): *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization Innovation*, 144-161 orr., London, MacMillan.
- FENTON-O'CREEVY, M.; GOODERHAM, P.N. eta NORDHAUG, O. (2005): "Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue", *Management Revue*, 16 liburukia, 1 zkia., 5-10 orr.
- FRENKEL, S. eta KURUVILLA, S. (2002): "Logics of action, globalization, and changing employment relations in China, India, Malaysia and the Philippines", *Industrial and Labour Relations Review*, 3 zkia., 387-412 orr.

- FRENKEL, S. eta PEETZ, D. (1998): "Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-Country Comparison", *Industrial Relations*, 37 liburukia, 3 zkia., 282-310 orr.
- KATZ, H. eta DARBISHIRE, O. (2000): *Converging Divergencies: Worldwide changes in employment systems*, ILR/Cornell University Press, London.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. eta CARDY, R. (1998): *Human resources: a managerial perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. eta CARDY, R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- GOODERHAM, P.N. eta NORDHAUG, O. (2003): *International management: cross-boundary challenges*, Blackwell., Oxford.
- GROESCHL, S. (2003): "Cultural implications for the appraisal process", *Cross Cultural Management*, 10 liburukia, 1 zkia., 67-79 orr.
- HALL, E.T. (1989): *The Basic Works of Edward T. Hall*. Vol. 1, *The Silent Language*; Vol. 2, *The Hidden Dimension*; vol. 3, *Beyond Culture*; *The Dance of Life*, Bantam/Doubleday, New York.
- HODGETS, R.M. eta LUTHANS, F. (1993): "US multinationals compensations strategies for local management: cross-cultural implications", *Compensation and Benefits Review*, 25 liburukia, 2 zkia., 42-48 orr.
- HOECKLIN, L. (1995): *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*, Addison-Wesley & Economist Intelligence Unit, Reading, MA.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, London.
- HOFSTEDE, G. (1998a): *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Alianza., Madrid.
- HOFSTEDE, G. (1998b): "Think locally, act globally. Cultural constraints in personnel management", *Sixth Conference on International Human Resource Management*. Paderborn, Alemania.
- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences. International differences in work-related values*, Sage, California.
- HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W. eta GUPTA, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- IGNJATOVIC, M. eta SVELTIC, I. (2003): "European HRM clusters", *ESB Review*, 17 zkia., 25-39 orr.
- INKELES, A. eta LEVINSON, D.J. (1969): "National character: the study of modal personality and sociocultural systems", Lindsey, G. eta Aronson, E.-en (ed.): *The Handbook of Social Psychology*, 2 arg., 4 liburukia, Addison-Wesley, Reading, MA.
- JACKSON, T. (2002): "The management of people across cultures: valuing people differently", *Human Resource Management*, 41 liburukia, 4 zkia., 455-475 orr.

- JANSSENS, M. (2001): "Developing a culturally synergistic approach to international human resource management", *Journal of World Business*, 36 liburukia, 4 zkia., 429-450 orr.
- JOSHI, A. eta MARTOCCHIO, J.J. (2007): "Compensation and reward systems in a multicultural context", Stone, D.L. eta Stone-Romero, E.F. (ed.): *The influence of culture on human resource management processes and practices*, 181-207 orr., Taylor Francis, New York.
- KANUNGO, R.W. eta JAEGER, A.M. (1990): "Introduction: the need for indigenous management in developing countries", Jaeger, A.M. eta Kanungo R.W.-n (ed): *Management in developing countries*, 1-23 orr., Routledge, London.
- KERR, C.; DUNLOP, J.T., HARBISON, E. eta MYERS, C. (1960): *Industrialism and Industrial Man*, Harvard University Press, Cambridge.
- KHILJI, S.E. (2003): "To Adapt or Not to Adapt", *Exploring the Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan*, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 liburukia, 1 zkia., 109-132 orr.
- KIM, Y. eta GRAY, S.J. (2005): "Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Australian multinational corporations", *International Journal of Human Resource Management*, 16 liburukia, 5 zkia., 809-830 orr.
- KOLTKO-RIVERA, M.E. (2004): "The psychology of worldviews", *Review of General Psychology*, 8 liburukia, 1 zkia., 3-58 orr.
- KROEBER, A.L. eta KLUCKHOHN, F. (1952): "Culture: A critical review of Concepts and Definitions", *Peabody Museum Papers*, 47 liburukia, 1 zkia., Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- LAURENT, A. (1986): "The cross-cultural puzzle of international human resource management. *International Human Resource Management: A field in infancy*", *Human Resource Management*, 25 liburukia, 1 zkia., 91-102 orr.
- LAURENT, A. (1983): "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, 13 liburukia, 1-2 zkia., 75-96 orr.
- LAWLER, J.J.; CHEN, S. eta BAE, J. (2000): "Scale of operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia", *Research and Practice in Human Resource Management*, 8 liburukia, 1 zkia., 3-20 orr.
- LERTXUNDI, A. (2008): *Influencia de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y del entorno cultural en la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos*. Dokore-tesia, Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia.
- LINCOLN, J.R.; OLSON, J. eta ANADA, M. (1978): "Cultural effects on organizational structures: the case of Japanese firms in the United States", *American Sociological Review*, 43 zkia., 819-847 orr.
- LINDHOLM, N.; TAHVANAINEN, M. eta BJÖRKMAN, I. (1999): "Performance appraisal of host country employees: Western EMs in China", Brewster, C. eta Harris, H.-en(ed.): *International HRM, Contemporary Issues in Europe*, 143-159 orr., Routledge, London.

- MASLOW, A.H. (1954): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- MAZNEVSKI, M.L. eta DISTEFANO, J.J. (1995): *Measuring culture in International Management: the Cultural Perspective Questionnaire*, The University of Western Ontario, Working Paper Series, 95-139 orr.
- MCCLELLAND, D.C. (1961): *The achieving society*, Van Nostrand, Nueva York.
- MCGAUGHNEY, S. eta DE CIERI, H. (1999): "Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 liburukia, 2 zkia., 235-250 orr.
- MCGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- MEAD, R. (1998): *International Management. Cross cultural dimensions*, Blackwell, Oxford.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M.A. eta NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, 16 liburukia, 2 zkia., 318-339 orr.
- MOSS-KANTER, R. (1991): "Transcending Business Boundaries: 12.000 world view managers view change", *Harvard Business Review*, 69 liburukia, 3 zkia., 151-164 orr.
- MYLONI, B.; HARZING, A.W. eta MIRZA, H. (2004a): "Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multinational companies", *International Journal of Manpower*, 25 liburukia, 6 zkia., 518-534 orr.
- MYLONI, B.; HARZING, A.W. eta MIRZA, H. (2004b): "Human Resource Management in Greece. Have the Colours of Culture Faded Away?", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 liburukia, 1 zkia., 59-76 orr.
- NEWMAN, K. eta NOLLEN, S. (1996): "Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27 liburukia, 4 zkia., 753-779 orr.
- NYFIELD, G. eta BARON, H. (2000): "Cultural context in adapting selection practices across borders", Kehoe, J.F.-en (ed.): *Managing selection strategies in changing organizations*, 242-268 orr., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- PEPPAS, S.C. (2001): "Subcultural Similarities and Differences: An examination of US Core Values", *Cross Cultural Management*, 8 liburukia, 1 zkia., 59-70 orr.
- RALSTON, D.A.; HOLT, D.H.; TEPSTRA, R.H. eta KAI-CHENG, Y. (1997): "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the US, Russia, Japan and China", *Journal of International Business Studies*, 28 liburukia, 1 zkia., 177-208 orr.
- RONEN, S. eta SHENKAR, O. (1985): "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, 10 liburukia, 3 zkia., 435-454 orr.
- ROSENZWEIG, P.M. eta NOHRIA, N. (1994): "Influences on HRM practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 25, liburukia, 2 zkia., 229-251 orr.

- SACKMANN, S.A. eta PHILLIPS, M.E. (2004): "Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 liburukia, 3 zkia., 370-390 orr.
- SCHNEIDER, R. eta BARSOUX, J.L. (1997): *Managing across cultures*, Prentice Hall, London.
- SCHNEIDER, R. (1988): "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, 27 liburukia, 2 zkia., 231-246 orr.
- SCHULER, R.S. eta ROGOVSKY, N. (1998): "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, 29 liburukia, 1 zkia., 159-177 orr.
- SCHULER, R.S.; DOWLING, P.J. eta DE CIERI, H. (1993): "An integrative framework of strategic international human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, 4 liburukia, 4 zkia., 717-764 orr.
- SCHWARTZ, S.H. (1994): "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values", Kim, U., Triandis, H.C., Kagitçibasi, Choi, S.C. eta Yoon, G.-en (ed): *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, 85-119 orr., Sage, Thousand Oaks.
- SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- SCOTT, W.R. eta MEYER, J.W. (1993): "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", Powell, W.W. eta Dimaggio, P.J.-en (ed.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 108-142 orr., University of Chicago, Chicago.
- SNODGRASS, C.R. eta SEKARAN, U. (1989): "The cultural components of strategic decision making in the international arena", Neghandi, A.R. eta Savara, A.-en (ed.): *International strategic management*, 141-154 orr., Lexington Books, Lexington, MA.
- SPARROW, P.; HARRIS, H. eta BREWSTER, C. (2003): "Towards a New Model of Globalizing HRM", 7th Conference on International Human Resource Management. Limerick, Irlanda.
- SPARROW, P. eta WU, P. (1998): "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations*, 20 liburukia, 1 zkia., 26-56 orr.
- SPARROW, P.; SCHULER, R.S. eta JACKSON, S.E. (1994): "Convergence and divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide", *International Journal of Human Resource Management*, 5 liburukia, 2 zkia., 267-299 orr.
- STONE, D.L.; STONE-ROMERO E.F. eta LUKASZEWSKI, K.M. (2007): "The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices", *Human Resource Management Review*, 17 zkia., 152-165 orr.



- STONE-ROMERO, E.F. eta STONE, D.L. (2002): "Cross-cultural differences in response to feedback: Implications for individual group and organizational effectiveness" Ferris, G.R.-en (ed.): *Research in personnel and human resource management*, 21 liburukia, 275-372 orr., JAI Press, Greenwich, CT.
- TARAS, V.; ROWNEY, J. eta STEEL, P. (2009): "Half a century of measuring culture: review of approaches, challenges and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture", *Journal of International Management*, 15 zkia., 357-373 orr.
- TAYEB, M.H. (2005): *International Human Resource Management. A multinational Company Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- TAYEB, M.H. (1994): "Organisations and national culture: methodology considered", *Organisation Studies*, 15 liburukia, 3 zkia., 429-446 orr.
- TAYEB, M.H. (1988): *Organizations and National Culture. A Comparative Analysis*, Sage, London.
- TAYLOR, E.B. (1871): *Primitive Culture*, Murray, London.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S. eta NAPIER, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, 21 liburukia, 4 zkia., 959-985 orr.
- TRIANDIS, H.C.(1994): "Cross-cultural industrial and organizational psychology", Triandis, H.C., Dunnette, M.D. eta Hough, L.M.-en (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4 liburukia, 103-172 orr., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- TRIANDIS, H.C. (1982): "Review of culture's consequences: International differences in work-related values", *Human Organization*, 41 liburukia, 1 zkia., 86-90 orr.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the Waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealey, London.
- VERBURG, R.M.; DRENTH, P.J.D., KOOPMAN, P.L., VAN MUIJEN, J.J. eta WANG, Z. (1999): "Managing human resources across cultures: a comparative analyses of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands", *International Journal of Human Resource Management*, 10 liburukia, 3 zkia., 391-410 orr.
- WELCH, D.E. (1994): "Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework", *Journal of Management Studies*, 31 liburukia, 2 zkia., 139-164 orr.
- YUEN, E.C. eta KEE, H.T. (1993): "Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices", *Management International Review*, 33 liburukia, 4 zkia., 361-380 orr.

