

Marzena Stor

STRATEGIE PERSONALNE W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

1. Wstęp

Zarządzanie złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami stanowi jeden z zasadniczych problemów, przed jakimi stają współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe. Prowadzi to do poszukiwania coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań, które pomagają sprostać tak skomplikowanej rzeczywistości.

W tym kontekście głównym celem artykułu jest zaprezentowanie strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych ze względu na poziom i kierunek ich oddziaływania. Realizacji tego zamierzenia podporządkowano strukturę artykułu.

Na wstępie zwięźle zaprezentowano wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz pojęcie i koncepcję strategicznego międzynarodowego zarządzania kadrami¹. W dalszej części w sposób tabelaryczny omówiono egzogenne i endogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej. Wskazuje się tutaj, iż istotną rolę odgrywa dopasowanie wewnętrzne i zewnętrzne funkcji personalnej, gdyż na styku wzajemnych relacji czynników endogennych i egzogennych przedsiębiorstwa formułują swoje misje i strategie. Omówione problemy stanowią tło rozważań poczynionych w końcowej części referatu na temat strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych. Analizie poddano tutaj te strategie ze względu na kilka specyficznych kryteriów.

Ostatnią część pracy stanowi krótkie podsumowanie ustaleń dokonanych w artykule oraz wskazanie najnowszych trendów.

¹ W artykule termin funkcja personalna jest stosowany zamiennie z pojęciem zarządzanie kadrami.

2. Zarządzanie kadrami w organizacji międzynarodowej

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych podlegają w literaturze różnego rodzaju klasyfikacjom, w których przedsiębiorstwom, ze względu na przyjęte kryteria wyróżniające, nadaje się odpowiednie nazwy. W niniejszym artykule będzie jednak stosowany ogólny termin, tj. **przedsiębiorstwo międzynarodowe** (zamiennie z organizacją lub korporacją międzynarodową), gdyż analiza terminologiczna wspomnianej klasyfikacji nie stanowi tutaj przedmiotu zainteresowania.

Tabela 1. Wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego

Rodzaj wymiaru	Krótką charakterystyka
Podmiotowy (rejestracyjny)	– obejmujący podmioty stosunków prawnych, czyli podmioty prowadzące działalność gospodarczą (osoby fizyczne, prawne, jak i formy prawne) oraz ich zakres odpowiedzialności prawnej w tym względzie
Kapitałowy	– może być zawarty w wymiarze podmiotowym, ale kiedy struktura własności nie pokrywa się z odpowiedzialnością prawną, np. w razie wyłączenia jednego ze współników z odpowiedzialności majątkowej wobec osób trzecich, to następuje rozdzielanie tych dwóch wymiarów. Podobnie część majątku przedsiębiorstwa może znajdować się w posiadaniu podmiotów niebędących formalnie osobami prowadzącymi daną działalność gospodarczą (np. leasing, franchising, dzierżawa, pożyczka)
Kontraktowy	– niekiedy może być zaliczany do podmiotowego lub kapitałowego czy nawet organizacyjnego (np. struktury modularne). Istotą tego wymiaru stanowi jednak wzajemne powiązanie z wewnętrznymi i zewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi (np. firma A posiada 50% firmy B, firma B – 30% C, firma C – 70% D, przy czym pozostałe 30% firmy D znajduje się w posiadaniu, w równych częściach, firmy A i C)
Przedmiotowy	– rozumiany jako prowadzenie określonego rodzaju działalności gospodarczej (np. usługowa, handlowa, produkcyjna, wydobywcza) w zakresie danego przedmiotu tej działalności (np. usługi finansowe, handel artykułami spożywczymi, produkcja samochodów, wydobycie ropy)
Organizacyjny	– odnoszący się do typu struktury firmy (np. funkcjonalnej, dywizjonalnej, macierzowej, hybrydowej, wirtualnej, modularnej), jej hierarchizacji (np. płaska vs. smukła), podział pracy i organizacja pracy, stopień specjalizacji
Geograficzny	– obejmujący rozproszenie poszczególnych jednostek w przestrzeni geograficznej
Funkcjonalny	– determinujący rolę i charakter poszczególnych jednostek organizacyjnych rozproszonych geograficznie (np. produkcja poszczególnych podzespołów – w krajach A, B, C, montaż – w krajach D, E, sprzedaż – do krajów A, D, F, G przez tamtejsze jednostki lokalne, za pośrednictwem jednostek transportowych w krajach A, G, E)
Zarządczy	– określający hierarchiczne i funkcjonalne relacje zależności kadry menedżerskiej i specjalistycznej w danych jednostkach lokalnych i centrali, jak i między nimi (np. stosunek liczbowy kadry ekspatrianckiej do lokalnej, funkcje pełnione przez ekspatriantów); odnosi się również do centralizacji vs decentralizacji decyzji na poziomie centrali lub jednostki lokalnej oraz do charakteru stosowanych rozwiązań – lokalne, globalne, implementowane z centrali itp.)
Spółeczny	– odnoszący się do struktury zatrudnienia i obejmujący różne cechy jednostek ludzkich, różne kategorie społeczne, w tym szczególnie pochodzenie narodowościowe, stanowiące o cechach kulturowych potencjału społecznego

Niemniej jednak, ze względu na specyficzne uwarunkowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych, warto dokonać ich krótkiej charakterystyki. W tab. 1 zaprezentowano wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego, pomocny przy opisywaniu tego rodzaju organizacji i uwzględniający trzy zasadnicze aspekty jej funkcjonowania: prawny, ekonomiczny i społeczny.

Przedstawione wymiary mają oczywiście charakter modelowy, gdyż w praktyce niekiedy bardzo trudno jest postawić między nimi wyraźną granicę. Mogą się one bowiem na siebie nakładać, wzajemnie przeplatać, zmieniać w czasie i przestrzeni, jak i obejmować coraz to nowsze podmioty i rozwiązania. Są to zatem wymiary charakteryzujące się wysokim poziomem dynamizmu. O tym, jak trudne jest sporządzanie statycznego profilu organizacji międzynarodowej, świadczą choćby różnego rodzaju alianse międzynarodowe, zawierane doraźnie przez firmy do osiągania wspólnych celów².

Dlatego też wskazuje się, że na zarządzanie kadrami w warunkach międzynarodowych należy patrzeć z perspektywy strategicznej. Oznacza to, że możemy mówić o **strategicznym międzynarodowym zarządzaniu kadrami (SMZK)**, odnoszącym się do zbioru decyzji i działań związanych ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej, są zorientowane na osiąganie celów organizacji międzynarodowej i potrzeb jej pracowników oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji [Listwan 2005] (zob. też. [Stor 2004]).

Jednym ze współcześnie rozwijających się nurtów w zakresie SMZK jest koncepcja transnarodowości. Jej zasadniczą cechą jest uznanie **różnorodności społecznej**³ za nierozzerwalny element życia organizacyjnego, a co za tym idzie – traktowanie jej inaczej niż kolejny problem, który musi rozwiązać kadra menedżerska. Różnorodność społeczną traktuje się jako kapitał skomponowany z unikatowych i zróżnicowanych ludzkich doświadczeń, punktów odniesienia, wiedzy, możliwości, umiejętności, zdolności itp. Rozumie się, że różnorodność społeczna umożliwia poszerzanie horyzontów, dokładniejsze badanie problemów i opracowywanie ich rozwiązań dzięki sposobności poznawania i dzielenia się różnymi

² Istotę złożoności tego procesu wyjaśnia Z. Janowska na przykładzie łączenia kilku firm w sferze wykorzystania gazu ziemnego: Gaz ziemny, który jest własnością indonezyjskiej agencji Pertamina, jest przesyłany z firmy Royal Dutch Shell do fabryki zaprojektowanej przez francuskich specjalistów i zbudowanej przez firmę koreańską. Skroplony gaz wyrusza na amerykańskich tankowcach, zbudowanych w Norwegii, do Japonii. Tam jest wykorzystywany nie tylko przez Japończyków, ale też przez fabrykę koreańską produkującą telewizory. Produkcja i usługi są finansowane z kapitału amerykańskiego, europejskiego i japońskiego, a inwestorzy i odbiorcy usług i produktów znajdują się na całym świecie [Janowska 2002, s. 17].

³ Różnorodność społeczna obejmuje takie elementy, jak: narodowość, płeć, wiek, rasa, etniczność, wykształcenie, stan cywilny, doświadczenie zawodowe, sytuacja rodzinna, orientacja seksualna, niepełnosprawność, preferencje polityczne, religia, kultura, język, status socjoekonomiczny, cechy osobowościowe i wiele innych.

perspektywami, a co najważniejsze – zmniejsza ryzyko pojawienia się konformizmu, który w korporacji działającej w skali światowej może zniweczyć starania o uzyskanie globalnej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też tak ważne jest uwzględnianie celów i potrzeb wszystkich interesariuszy, zarówno na poziomie jednostek lokalnych, jak i całej korporacji w wymiarze globalnym. Prowadzi to do powstania **podejścia globalnego**, łączącego rozwiązania globalne i lokalne. Dzięki temu możliwe jest uzyskiwanie **wartości dodanej** dzięki **kapitalizowaniu synergii różnorodności społecznej**. Jednakże różnorodność społeczna to tylko jeden z elementów otoczenia zarządzania kadrami w organizacji międzynarodowej, który może mieć wpływ na formułowanie strategii personalnych.

3. Otoczenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych

W literaturze przyjęło się mówić o czynnikach egzogennych i endogennych funkcji personalnej w organizacji międzynarodowej [Schuler 2000, s. 32]. **Czynniki egzogenne** związane są z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa i obejmują takie elementy, jak: prawny, etyczny, polityczny, technologiczny, edukacyjny, socjokulturowy i ekonomiczny. Natomiast **czynniki endogenne** związane są z wewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa i obejmują: strukturę, zadania, ludzi oraz kulturę. Analiza charakterystyki tych czynników, sporządzona w tab. 2 i 3, prowadzi do wniosku, że podobnie jak wielowymiarowy profil przedsiębiorstwa międzynarodowego, wspomniany w poprzedniej części artykułu, tak i otoczenie funkcji personalnej w takim przedsiębiorstwie wykazuje duży stopień skomplikowania i dynamizmu. W związku z tym zarządzanie kadrami (ZK) w takich przedsiębiorstwach staje się jednym z największych wyzwań, przed jakimi stają praktycy i teoretycy zarządzania w XXI w. Konieczne jest uwzględnianie szeregu różnic w otoczeniu, tak na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, umiejscowionych w różnych rejonach świata, jak i na poziomie globalnym, odnoszącym się do całej organizacji międzynarodowej.

Należy jednak zaznaczyć, że złożoność zarządzania kadrami w organizacjach międzynarodowych to nie tylko uwzględnianie różnic między otoczeniem centrali a jednostek zagranicznych. Konieczne jest również uwzględnianie licznych ogólnosiwiatowych trendów pojawiających się we współczesnych społeczeństwach, które to można określić jako: globalizacja gospodarki (zagęszczanie się i intensyfikowanie powiązań między różnymi sferami życia społeczeństwa), dywersyfikacja siły roboczej (odnosząca się do tzw. różnorodności społecznej), rozwój nowych, elastycznych form i warunków zatrudnienia, postęp technologiczny kreujący nowe formy organizacyjne, rewolucja jakości, oczekiwanie zachowań o wysokiej odpowiedzialności społecznej [Greenberg, Baron 2000, s. 15]. Są to zatem zjawiska pojawiające się w otoczeniu zewnętrznym, ale jednocześnie przenikające do otoczenia wewnętrznego organizacji.

Tabela 2. Egzogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej

Czynnik	Charakterystyka
Prawny	– ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest podmiotem działającym między państwami, jego centrum oraz jednostki zależne podporządkowane są prawu różnych państw i ich suwerennej zwierzchności. Oznacza to, że muszą niekiedy rozwiązywać bardzo kontrowersyjne problemy. I nie chodzi tutaj o sam fakt istnienia np. różnych przepisów dotyczących stosunków i warunków zatrudnienia w poszczególnych państwach. Największy problem powstaje bowiem wtedy, kiedy na firmę nałożony jest obowiązek stosowania prawa kraju, w którym ulokowana jest firma, również w odniesieniu do obywateli tego kraju, którzy są delegowani do pracy w jednostkach zagranicznych. Natomiast prawo lokalne, w którym podejmują pracę expatrianci, może stanowić, że obcokrajowcy zatrudnieni na terytorium danego państwa podlegają przepisom prawa pracy w takim samym zakresie jak pracownicy krajowi. Znaleźnienie rozwiązań kompromisowych może się okazać niezwykle trudne
Etyczny	– sprawiający problemy szczególnie wtedy, gdy wychodząc poza ramy prawne, wkracza się w sferę norm i wartości społecznych. Normy etyczne posiadają bardzo swoistą naturę i to, co przez jednych może być uznane za standardową praktykę, przez innych być ostro krytykowane i przyczynić się do powstania tzw. czarnego PR, czyli bardzo negatywnego wizerunku firmy na rynku
Polityczny	– wymagający z kolei uwzględnienia nie tylko lokalnych zmian w strukturach władzy politycznej, ale też aktywności państw na scenie międzynarodowej w zakresie tworzenia prawa międzynarodowego. Warunki prowadzenia działalności gospodarczej mogą podlegać istotnym zmianom ze względu na politykę poszczególnych państw na poziomie lokalnym, regionalnym czy ogólnosiwiatowym. Nie wspominając już o tak ekstremalnych sytuacjach dla biznesu, jak nakładane embarga na niektóre państwa czy inne ograniczenia w handlu międzynarodowym, zagrożenia terrorystyczne czy konflikty zbrojne. W związku z tym, aby zachęcić kadrę menedżerską do podjęcia pracy w rejonach o tzw. podwyższonym ryzyku zagrożenia, przedsiębiorstwa muszą podejmować szczególnie środki zapewniające bezpieczeństwo tym pracownikom, jak i stosować szczególne formy gratyfikacji
Technologiczny	– w tym techniczny, obejmuje dostępność kreślonych zasobów, możliwość ich przetwarzania, wykorzystywania oraz transferowania do innych jednostek. Zatem pojawiają się tutaj nie tylko problemy z ochroną patentową czy lokalnymi wymaganiami standaryzacyjnymi określonych produktów i usług, ale również kwestie związane z infrastrukturą technologiczną, jak np. poziom automatyzacji i informatyzacji, jakość komunikacji lądowej czy lotniczej, struktura gruntów budowlanych, technologie budowlane, jakość dostępnych surowców itp.
Edukacyjny	– obejmuje, najkrócej mówiąc, zdolność rozwoju potencjału intelektualnego w danym państwie. Chodzi o liczbę i jakość istniejących krajowych instytucji edukacyjnych i badawczych, centrów rozwoju technologicznego i biznesowego, możliwości powstawania nowych instytucji tego rodzaju oraz coraz częściej przekształcanie się gospodarki industrialnej w postindustrialną, czyli istnienia infrastruktury badawczo-edukacyjnej wspierającej rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego też firmy decydują się na dywersyfikację swojej działalności ze względu na lokalizację. Centra rozwoju i transferu technologii mogą się znajdować w jednych państwach, a jednostki produkcyjne w innych
Socjokulturowy	– obejmuje kwestie struktury demograficznej społeczeństwa (np. wiek, wykształcenie), mobilności zawodowej i geograficznej poszczególnych kategorii społecznych, charakterystykę kultury narodowej (w tym wartości, normy, wierzenia, wzory postępowania), strukturę rynku pracy czy poziomu rozwoju cywilizacyjnego. Ponieważ w przedsiębiorstwie międzynarodowym zarządzanie kadrami na poziomie globalnym stawia sobie za cel jak najlepsze wykorzystanie potencjału społecznego, decyzje o podjęciu określonego rodzaju działalności gospodarczej w danym kraju w znacznej mierze wynikają właśnie z dokładnej analizy powiązań między otoczeniem edukacyjnym a socjokulturowym
Ekonomiczny	– determinowany przez takie zjawiska, jak inflacja, stopa procentowa, wskaźnik bezrobocia, wielkość i charakter popytu, koszty pracy, poziom i struktura fiskalizacji, konkurencja, rozwój poszczególnych sektorów gospodarki ze względu na przedmiot i rodzaj działalności przedsiębiorstw itp. W zakresie funkcji personalnej przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do rozwiązywania takich dylematów, jak prowadzenie działalności w kraju o dużej dostępności dobrze wykwalifikowanej kadry specjalistycznej, ale o wysokich kosztach pracy, czy też ukierunkowanie się na rozwój i doskonalenie kadr rekrutowanych do jednostek lokalnych w krajach o małej podaży kadry specjalistycznej, ale o niskich kosztach pracy, czy może też podjęcie działań zmierzających do zachęcenia kadry menedżerskiej i specjalistycznej, zatrudnionej w centrach czy innych jednostkach lokalnych, do expatriacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Deresky 2000, s. 28-48; Nowakowski 2000, s. 20-31; Mellahi 2005, s. 34-58; Dowling, Welch 2004, s. 12-13; Gierszewska 2003, s. 39-52; Stonehouse i in. 2001, s. 55-88].

Tabela 3. Endogenne czynniki otoczenia funkcji personalnej (wybrane przykłady relacji)

Czynnik i jego charakterystyka	Przykład relacji z funkcją personalną
Struktura – znaczne rozprzestrzenienie geograficzne, różnorodne podziały regionalne, produktowe, podmiotowe, grupowe, skomplikowane związki prawne i relacje właścicielskie	• trudność utrzymania stałej i bezpośredniej komunikacji między podmiotami odpowiedzialnymi za realizację funkcji personalnej w danych jednostkach organizacyjnych • konieczność dostosowania do lokalnych warunków strukturalnych celu oraz zakresu oddziaływania funkcji personalnej, jak i sposobu jej realizacji • niekiedy brak możliwości porównania wyników kontroli funkcji personalnej między różnymi jednostkami organizacyjnymi
Zadania – struktura zadań na danych stanowiskach bardzo zróżnicowana w poszczególnych jednostkach, głębokość i rozpiętość tych zadań determinowana cechami jakościowymi rynku pracy, wysoki poziom specjalizacji i wielowymiarowości stanowisk menedżerskich i/lub specjalistycznych, współodpowiedzialność i współzależność realizowanych zadań: praca indywidualna vs. zespołowa	• tworzenie profili kwalifikacyjnych o dużym poziomie ogólności dla całego przedsiębiorstwa lub konieczność tworzenia takich profili o charakterze lokalnym • problemy ze sferą adaptacji zawodowej kadry transferowanej między jednostkami organizacyjnymi • potrzeba diagnozowania i rozwiązywania konfliktów powstających między pracownikami różnych jednostek w zakresie rodzaju i charakteru odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań
Ludzie – duża różnorodność społeczna: etniczna, narodowościowa, językowa, kulturowa, religijna, wiekowa, związana z wykształceniem, doświadczeniem, preferencjami zawodowymi i osobistymi, przynależnością do związków zawodowych lub innych organizacji	• zróżnicowane cele i potrzeby jednostek ludzkich w zależności od umiejscowienia lokalnego organizacji międzynarodowej uniemożliwiają opracowywanie i wprowadzanie jednolitych systemów motywowania, wynagradzania, doskonalenia i rozwoju, kierowania ludźmi itp. w skali globalnej przedsiębiorstwa • konieczność stosowania specyficznych rozwiązań prawnych w zakresie warunków i stosunków pracy danych kategorii społecznych w jednostkach lokalnych (np. restrykcyjna polityka antidyskryminacyjna grup mniejszościowych) • szanse, ale i też zagrożenia, jakie stwarza dysponowanie zróżnicowanym potencjałem społecznym; potrzeba wprowadzania rozwiązań, które będą służyć kapitalizowaniu różnic dla zwiększenia potencjału twórczego i innowacyjnego; działania proaktywne, które mają zapobiegać powstawaniu dysfunkcyjnych konfliktów między zróżnicowanymi społecznie pracownikami
Kultura – wierzenia, wartości, normy, zwyczaje, wzory zachowań, priorytety, które w organizacji międzynarodowej są wielopoziomowe i wielowymiarowe, gdyż mogą dotyczyć pojedynczych jednostek ludzkich, zespołów lokalnych i międzylokalnych, danej organizacji lokalnej, całej organizacji międzynarodowej, społeczeństwa w danym kraju (kultura narodowa), jak również określonej grupy zawodowej czy gałęzi gospodarki	• zróżnicowane oczekiwania i preferencje na różnych poziomach organizacyjnych utrudniają dochodzenie do porozumienia w kwestii wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych czy zarządczych • opracowywanie specyficznych decyzji i działań w zakresie zarządzania zespołami międzynarodowymi (kryteria doboru, szkolenia, wynagradzanie) • trudności w znalezieniu kompromisu między etnocentrycznym charakterem promowanych rozwiązań systemowych (np. uznawanie, że skoro system wynagradzania sprawdza się w centrali, to będzie też dobry dla jednostki lokalnej) a skrajnym relatywizmem (preferowanie tylko rozwiązań lokalnych, co wynika z przeświadczenia, że nic nie ma charakteru uniwersalnego)

Źródło: [Stor 2006, s. 313-314].

W konsekwencji decyzje i działania podejmowane w zakresie zarządzania kadrą w coraz większym stopniu polegają na rozwijaniu i udoskonalaniu wzajemnego dopasowania między różnymi czynnikami egzogennymi i endogennymi oraz

na równoważeniu konkurencyjnych wymagań między ogólnooorganizacyjnymi a lokalnymi potrzebami [Schuler 2003, s. 9]. Opierając się na analizie **SWOT**, szeroko rozpowszechnionej w literaturze ekonomicznej, można powiedzieć, że chodzi o wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie funkcji personalnej. **Dopasowanie wewnętrzne** to zdolność do wykorzystywania wewnątrzorganizacyjnych silnych stron i pokonywania słabych, a **dopasowanie zewnętrzne** to zdolność reagowania na pozaorganizacyjne możliwości i zagrożenia. Dla organizacji międzynarodowej ma to fundamentalne znaczenie, gdyż na styku wzajemnych relacji czynników endogennych i egzogennych formułowane są misje i strategie, odnoszące się zarówno do działań ogólnoeconomicznych, jak i związanych ze sferą personalną.

4. Strategie personalne ze względu na poziom i kierunek oddziaływania

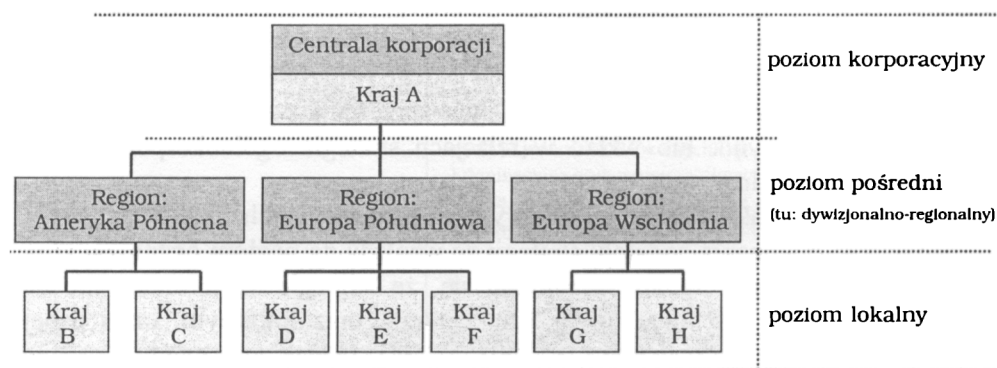
Strategie personalne w organizacjach międzynarodowych charakteryzuje bardzo zróżnicowana klasyfikacja. W niniejszym opracowaniu zostaną one poddane analizie ze względu na następujące kryteria (zob. też [Stor 2006, s. 315-322]):

- poziom organizacyjny, na jakim i/lub dla jakiego tworzone są strategie,
- układ hierarchiczny strategii i ich wzajemne sprzężenia zwrotne,
- orientacja na wynik lub wkład w relacjach strategia ogólnokorporacyjna a strategia personalna,
- współzależność określonych charakterystyk organizacyjnych.

Modelowe dokonanie podziału strategii ze względu na **poziom organizacyjny** jest kwestią umowną. Ogólnie przyjmuje się, że strategie są formułowane na **dwóch poziomach: korporacyjnym**, tzn. centrali, oraz **lokalnym**, czyli danej jednostki organizacyjnej [Mellahi i in. 2005, s. 231]. Jednak ze względu na różne rodzaje struktur organizacyjnych, jak choćby funkcjonalne, dywizjonalne (w tym produktowe, konsumenckie, geograficzne, procesowe), hybrydowe, wirtualne, modularne, a także ze względu na różne powiązania kapitałowe mogą się pojawić się **poziomy pośrednie**. Na rys. 1 przedstawiono jedną z wielu możliwych kombinacji. Dla uproszczenia, w naszych dalszych rozważaniach będziemy się odnosić do poziomu korporacyjnego i lokalnego.

Strategie tworzone na poziomie korporacyjnym mogą się charakteryzować różnym stopniem szczegółowości ze względu na to, czy są **tworzone dla poziomu ogólnooorganizacyjnego** i pozostawiają spory margines swobody na wypracowanie strategii lokalnych przez jednostki lokalne, czy też są **również tworzone dla poziomów lokalnych** z zaleceniem implementacji. Jednakże ukierunkowanie określonych działań na poszczególne kategorie społeczne i organizacyjne stawia kadrę menedżerską korporacji międzynarodowej przed dylematem, którym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, co powinno mieć charakter **globalny**,

obejmujący wystandaryzowane, ogólnooorganizacyjne rozwiązania, a co powinno charakteryzować się wysokim poziomem **lokalnego** dostosowania. Wynika to z tego, że na zasoby ludzkie w organizacji międzynarodowej możemy przecież spojrzeć przynajmniej z dwóch poziomów organizacyjnych. Jeżeli popatrzymy na zasoby ludzkie z poziomu korporacyjnego, to widzimy jednostki lokalne zróżnicowane ze względu na narodowy charakter każdej z nich, przy czym zakłada się, że każda jednostka stanowi pewien monolit kultury narodowej. Kiedy jednak spojrzymy na zasoby ludzkie z punktu widzenia danej jednostki, to może się okazać, że występuje tam znaczna różnorodność kultur narodowych ze względu na różne pochodzenie narodowe zatrudnionych tam pracowników. Dlatego też, jak twierdzi R.S. Schuler, gdy próbuje się tworzyć modele łączące praktykę personalną ze strategiami konkurowania przedsiębiorstw, punktem wyjścia powinno się stać przyjęcie racjonalnego założenia, że realizacja danej strategii konkurowania wymaga określonych zachowań pracowników, a wykreowanie takich zachowań może być w decydującym stopniu uwarunkowane stosowaniem odmiennych praktyk personalnych w jednostkach lokalnych [Schuler 2000, s. 1].



Rys. 1. Przykład organizacyjnych poziomów formułowania strategii (struktura dywizjonalna, podział według regionów geograficznych)

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji kolejnym poważnym wyzwaniem, przed jakim stają dzisiejsze organizacje międzynarodowe, jest umiejętność określenia właściwych relacji między konkurencyjnymi wymaganiami globalnej integracji i koordynacji organizacyjnej a potrzebami zachowania lokalnej responsywności [Harris 2001, s. 8-9; Pocztowski 2004, s. 305]. Pojawia się zatem konieczność ciągłego weryfikowania efektywności zarządzania w kontekście konfrontacji z systemami różniącymi się od systemu rodzimego [Nowakowski 2000, s. 135] oraz umiejętności modyfikowania podejścia do problemów kadrowych, wynikających ze zmian w narodowościowej strukturze siły roboczej przedsiębiorstwa międzynarodowego [Schroeder

2000, s. 32]. Współcześnie podkreśla się więc, że formułowaniu strategii personalnych w korporacjach międzynarodowych musi towarzyszyć pewna filozofia **zarządzania różnorodnością społeczną**. W praktyce wielu światowych koncernów pojawiają się dwie zasadnicze koncepcje⁴. Według jednej z nich priorytetowe znaczenie dla powodzenia organizacji ma **utrzymanie społecznej harmonii**, które wymaga od przedstawicieli różnych kultur **asymilowania się z kulturą dominującą**. Natomiast zgodnie z drugą koncepcją zwiększanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga wręcz **zachowania odmiennych tożsamości** i zaakceptowania ich przez kulturę dominującą, a zatem priorytetem staje się **pielęgnowanie pluralizmu kulturowego**.

Kolejne zagadnienie warte uwagi stanowi układ hierarchiczny strategii. O ile w zarządzaniu przyjęło się powtarzać, że „struktura podąża za strategią”, o tyle struktura może, aczkolwiek nie musi, wymuszać pewną **hierarchizację strategii**. Im bardziej bowiem smukła jest struktura, tym więcej może być poziomów organizacyjnych, a zatem wielopoziomowość strategii może tworzyć duży stopień ich hierarchizacji. Z taką skomplikowaną sytuacją możemy mieć do czynienia w strukturach hybrydowych, w których w ramach jednej korporacji następuje np. wewnętrzne rozwarstwienie poziomów dywizjonalnych na konsumenckie, mieszczące się w produktowych, a te z kolei w regionalnych. Może to prowadzić do różnych **sprzężeń zwrotnych** między substrategiami lokalnymi, pośrednimi a korporacyjnymi.

Wobec tego strategię personalne mogą być również rozpatrywane ze względu na **kategorie relacji**, w jakich zostają umieszczone w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Można tutaj wyróżnić trzy zasadnicze kategorie:

- strategię personalną w sposób **wynikowy powiązaną** ze strategią ogólną,
- strategię personalną **wnoszącą wkład** do strategii ogólnej⁵,
- **relacje zintegrowane**, równoważące wynikowość i wkład.

Ogólne strategię korporacyjne mogą zatem determinować współistnienie i współzależność **określonych charakterystyk organizacyjnych**, co z kolei stanowi pewien wewnątrzorganizacyjny kontekst formułowania strategii personalnych czy też, jak to sformułowano wcześniej, nakreśla wyznaczniki wewnętrznego dopasowania SMZK. W tab. 4 przedstawiono jedno z ważniejszych charakterystyk kontekstowych strategii personalnej.

⁴ Na podstawie badań finansowanych w ramach projektu badawczego pt. *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, realizowanego przez pracowników Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Tadeusza Listwana i finansowanego ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2006.

⁵ W literaturze wskazuje się często, że ujęcie strategii personalnej w kategoriach substrategii wynikowych jest charakterystyczne dla biznesu amerykańskiego, natomiast w kategoriach kontrybutywnych (wnoszenia wkładu) – dla biznesu europejskiego [Brewster 1995, s. 7, 9], szczególnie pochodzącego z tzw. starej Europy.

Tabela 4. Ogólne strategie korporacyjne a charakterystyki organizacyjne determinujące funkcję personalną

Charakterystyki organizacyjne	Ogólne strategie korporacyjne			
	monocentryczna	policentryczna	globalnocentryczna	glokalnocentryczna
Orientacja strategiczna	Bywa też nazywana międzynarodową lub (niesłusznie) etnocentryczną. Wdrażanie wiedzy, umiejętności i zdolności centrali w jednostkach lokalnych	Bywa nazywana też wielonarodową, multilokalną lub wielokulturową. Elastyczne dopasowanie do warunków lokalnych poprzez wysoki poziom przedsiębiorczości uzyskiwany w jednostkach lokalnych	Bywa też nazywana globalną. Budowanie przewagi kosztowej poprzez scentralizowane i obliczone na skalę globalną działania	Bywa też nazywana glokalną lub transnarodową. Jednoczesne rozwijanie globalnej wydajności, efektywności, elastyczności i światowych zdolności uczenia się
Konfiguracja zasobów i możliwości	Źródła kluczowych kompetencji scentralizowane, inne zdecentralizowane	Kluczowe kompetencje zdecentralizowane i samowystarczające na poziomie narodowym (lokalnym)	Scentralizowane i obliczone w skali globalnej	Rozproszona, niezależna i wyspecjalizowana
Rola jednostek lokalnych	Lokalne adoptowanie wiedzy centrali w celu wzmacniania pozycji i kompetencji centrali	Dostrzeganie i wykorzystywanie lokalnych możliwości	Implementowanie strategii centrali	Różnorodny wkład jednostek lokalnych do zintegrowanych działań na całym świecie
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Wiedza udoskonalana w centrali i transferowana do jednostek lokalnych	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w każdej jednostce lokalnej	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w centrali	Wiedza udoskonalana wspólnie przez centralę i różne jednostki, przekazywana wszystkim jednostkom na świecie

Źródło: zaadaptowano koncepcję [Bartlett 1998, s. 251; Bartlett, Ghoshal 2002, s. 75].

Kontekstowe formułowanie strategii personalnych jest bardzo trudne, gdyż wymaga godzenia wielu sprzeczności, jakie pojawiają się między dopasowaniem wewnętrznym i zewnętrznym. C. Brewster zwraca uwagę na to, że im silniejsze są ramy instytucjonalne (edukacja, prawo, finanse, rynek pracy, polityka, kultura narodowa), tym mniej możliwości ma korporacja międzynarodowa do wprowadzania własnych rozwiązań systemowych [Brewster 2002, s. 17], bez względu na to, czy intencje takich korporacji wynikają z podejścia etnocentrycznego, czy transnarodowego⁶.

⁶ Bywa, że wymienione w tab. 4 ogólne strategie korporacyjne są poddawane wartościowaniu i strategię monocentryczną krytykuje się za etnocentryzm (czyli podejście: „nasze lepsze niż wasze”), a strategię glokalnocentryczną chwali się za kompromisowość. Jest to niewłaściwe, gdyż z powodu róż-

Tabela 5. Hierarchiczny układ wynikowy strategii personalnych w korporacji międzynarodowej

Rodzaj ogólnej strategii korporacyjnej	Rodzaj korporacyjnej strategii personalnej	Przykład korporacyjnej substrategii personalnej: rozwój kadry kierowniczej	Rodzaj lokalnej strategii personalnej	Przykład lokalnej substrategii personalnej: system wynagradzania kadry menedżerskiej
Monocentryczna	monolityczna (transferowa)	rozwój kadry menedżerskiej centrali w celu delegowania tej kadry do zarządzania jednostkami lokalnymi	implementacyjna	wynagradzanie za wysoką jakość wdrożeń
Policentryczna	pluralistyczna (wielonarodowa)	rozwój lokalnej kadry menedżerskiej w celu uzyskiwania przez nią dobrych wyników w zarządzaniu jednostką lokalną	progresyjna	wynagrodzenie uzależnione od rozwoju jednostki lokalnej
Globalnocentryczna	ponadnarodowa (globalna)	rozwój najlepszych menedżerów bez względu na ich pochodzenie w celu opracowywania i wprowadzania wystandaryzowanych praktyk personalnych w całej korporacji	standaryzacyjna	uzależniona od wkładu jednostki lokalnej w wynik ogólny całej korporacji
Glokalnocentryczna	transnarodowa (glokalna)	tworzenie światowej bazy talentów menedżerskich; rozwój poprzez ścieżki kariery prowadzące od lokalnych awansów do globalnych stanowisk	dyfuzyjno-kapitalizacyjna	wynagradzanie za wyniki na poziomie lokalnym oraz za wkład na poziomie globalnym

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się jednak, że na podstawie przeprowadzonej dyskusji na temat strategii personalnych można dokonać klasyfikacji tych strategii ze względu na ich hierarchiczne i wynikowe relacje z ogólnoorganizacyjnymi strategiami korporacji międzynarodowych (zob. tab. 5). Zastosowanie takiego kryterium umożliwia wyróżnienie takich **korporacyjnych strategii personalnych**, jak:

nych uwarunkowań politycznych (np. konflikt między państwami) czy też związanych z rynkiem pracy (np. brak wykwalifikowanej kadry lokalnej), tylko strategia monocentryczna umożliwia realizowanie celów biznesowych. A zatem podejmowane działania, choć co prawda mogą, to wcale nie muszą wynikać z przyjętej perspektywy etnocentrycznej. Natomiast w odniesieniu do strategii globalnocentrycznej należy podkreślić, że w wielu wypadkach kompromis może oznaczać konformizm negatywny, a więc dostosowanie się przy ponoszeniu znacznych kosztów [Stor 2006, s. 317].

- **monolityczna** – która polega na transferowaniu takich samych rozwiązań, opracowanych przez centralę, do jednostki zagranicznej,
- **pluralistyczna** – zorientowana na dostosowanie rozwiązań ogólnokorporacyjnych, opracowanych przez centralę, do warunków lokalnych, często samodzielnie przez jednostki lokalne, ale bywa też, że jest całkowicie inicjowana na poziomie lokalnym,
- **ponadnarodowa** – zmierzająca do globalnego określenia najlepszych rozwiązań standaryzacyjnych, które można z powodzeniem stosować w każdej jednostce na świecie,
- **transnarodowa** – ukierunkowana na rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk personalnych, które dzięki dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami mogą być stosowane w innych jednostkach albo też w miarę możliwości stać się częścią systemu personalnego wspólnego dla całej korporacji.

Zgodnie ze sztuką zarządzania strategicznego z każdej z tych strategii mogą zostać wyprowadzone korporacyjne substrategie personalne, które w węższym zakresie odnoszą się do poszczególnych działań personalnych. Taką przykładową korporacyjną substrategię rozwoju kadry menedżerskiej przedstawiono w tab. 5. Jednocześnie z korporacyjnych strategii personalnych mogą być wyprowadzane lokalne strategie personalne. Ze względu na wspomniane wcześniej charakterystyki organizacyjne, determinowane ogólnokorporacyjną strategią, strategie lokalne mogą być formułowane przez centralę lub daną jednostkę lokalną. Przy modelowym podejściu można wyodrębnić następujące **rodzaje strategii lokalnych**:

- **implementacyjne** – wyprowadzane ze strategii monolitycznych, ukierunkowane na takie przeobrażanie warunków lokalnych, które umożliwią wdrażanie rozwiązań centrali,
- **progresywne** – wyprowadzane ze strategii pluralistycznych, ukierunkowane na rozwój różnych koncepcji lokalnych ze względu na specyfikę warunków, w których funkcjonuje dana jednostka,
- **standaryzacyjne** – wyprowadzane ze strategii ponadnarodowych, ukierunkowane na ciągłe dostosowywanie rozwiązań lokalnych do udoskonalanych standardów korporacyjnych,
- **dyfuzyjno-kapitalizacyjne** – wyprowadzane ze strategii transnarodowych, ukierunkowane na tworzenie i kształtowanie takich warunków lokalnych, które umożliwiają rozwój unikatowego i bardzo zróżnicowanego potencjału ludzkiego, dzięki czemu powstaje wartość dodana nie tylko na poziomie lokalnym, ale też poprzez dyfuzję wiedzy i umiejętności (rozprzestrzeniania w wyniku wspólnego uczenia się) dochodzi do kapitalizowania osiągnięć lokalnych na równoległych i/lub wyższych poziomach organizacyjnych; innymi słowy – lokalne strategie personalne traktowane są nie tylko w kategoriach wynikania ze strategii wyższego rzędu, ale też w kategoriach znaczącego wkładu strategii lokalnej w formułowanie strategii korporacyjnych czy innych jednostek lokalnych, są to zatem relacje zintegrowane i sprzężone.

Lokalne strategie personalne mogą ulegać dalszemu podziałowi na określone substrategie. Przykłady lokalnych substrategii wynagrodzeń wyprowadzanych z korporacyjnych substrategii personalnych przedstawiono w tab. 5.

Szczególną rolę w formułowaniu i implementowaniu różnego rodzaju strategii ogółnoorganizacyjnych i personalnych w wymiarze globalnym i lokalnym odgrywa kadra menedżerska⁷. W związku z tym powinna to być kadra, która potrafi nie tylko tworzyć rozwiązania dla różnych jednostek organizacyjnych, działających w odmiennych warunkach, ale potrafi też, mimo niekiedy wielu istotnych różnic kulturowych, współpracować ze sobą oraz podległymi pracownikami. Zatem ze względu na potencjalnie dużą skalę kosztów ekonomicznych, finansowych i społecznych, jakie mogą się pojawić w wyniku nieudanych przedsięwzięć, należy ze szczególną starannością odnosić się do poszczególnych elementów funkcji personalnej względem tej kadry.

5. Podsumowanie

Formułowanie strategii personalnych na styku czynników egzogennych i endogennych otoczenia funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych to nie tylko umiejętność dostosowywania się do istniejących warunków, ale też zdolność do nadawania tym warunkom oczekiwanego kształtu. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie zarządzać złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami, które tworzą ich skomplikowaną i dynamiczną rzeczywistość. Największe szanse w tym względzie zdają się przynosić te działania, które umożliwiają konkurowanie globalną efektywnością, lokalnym dostosowaniem oraz zdolnością do wprowadzania innowacji w skali światowej, przy czym innowacyjność jest traktowana jako wynik szerszych procesów organizacyjnego uczenia się, obejmującego każdego członka organizacji [Bartlett, Ghoshal 2002, s. 68]. Zasadniczym celem staje się więc zwiększanie poziomu elastyczności całej organizacji, tak istotnego dla jej funkcjonowania ze strategicznego punktu widzenia.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że współcześnie za najbardziej zaawansowane rozwiązania zarządcze uznawane są te, które wynikają z formułowania i implementowania transnarodowych strategii personalnych. Wymagają one budowania przewagi konkurencyjnej na fundamencie powiązania i wykorzystywania zintegrowanej wiedzy centrali i jednostek zagranicznych oraz uzyskiwania dzięki temu możliwości akumulowania wiedzy środowiska lokalnego i międzynarodowego [Tubielewicz 2004, s. 260]. Dlatego też kreowanie kolektywnie uczącego się środowiska, które jest zdolne do promowania działań związanych z dzieleniem się wiedzą i doświadczeniem w skali światowej nabiera priorytetowego znaczenia.

⁷ Zaprezentowaną w tym artykule ogólną koncepcję korporacyjnych i lokalnych strategii personalnych oraz możliwość ich wykorzystania w zarządzaniu zespołami międzynarodowymi omówiono też w [Stor 2006], a wstępne wyniki badań empirycznych w zakresie strategii zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w [Stor 2007].

Poszukuje się **rozwiązań globalnych**, stanowiących próbę zintegrowania podejścia globalnego i lokalnego (zob. [Deresky 2000; Ogbor, Williams 2003]), tworzy się **wartość dodaną** na bazie **różnorodności społecznej** [Distefano, Maznevski 2000] oraz podejmuje się próby kapitalizowania synergii różnic kulturowych przez tworzenie korporacyjnego kapitału intelektualnego. Wszystko to prowadzi do wyłaniania się koncepcji **transnarodowego zarządzania kadrami**, czy – jak uważają M.E. Mendenhall i A.D. Eagle – do powstania **transnarodowej szkoły zarządzania kadrami** [Mendenhall, Engle 2003].

W literaturze przedmiotu pojawia się więc tendencja do wyodrębniania **strategicznego transnarodowego zarządzania kadrami (STZK)**, które można zdefiniować, zachowując pewną koncepcyjną ciągłość, jako zbiór decyzji i działań związanych z ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej, są zorientowane na osiąganie celów globalnych i lokalnych korporacji transnarodowej i zaspokajania potrzeb zróżnicowanych społecznie pracowników oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji w skali globalnej (globalnej + lokalnej) [Stor 2005, s. 547-550].

Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Irwin, Chicago 1998.
- Brewster C., *Transfer of HRM Practices around the World*, Paper for the conference: Human Resources Management across Countries: the Cultural Dimension, Athens University of Economics and Business, Athens, 2002.
- Deresky H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, „Organizational Dynamics”, 2000.
- Dowling P.J., Welch D.E., *International Human Resources Management*, Thomson Learning, London 2004.
- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 2003.
- Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Harris H., *International Human Resources Management*, „Human Resources Management”, Quarterly, Part 11, April 2001.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Listwan T., (red), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P., *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Mendenhall M.E., Engle A.D., *Transnational Ergonomics: Imagery Supporting a School of Transnational Human Resources Management*, [w:] IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management, Interest Group Ltd. Publishing, Limerick, Ireland 2003.

- Nowakowski M.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Ogbor J.O., Williams J., *The Cross-Cultural Transfer of Management Practices: The Case for Creative Synthesis*, „Cross-Cultural Management” 2003, vol. 10 (2).
- Pocztowski A., *W kierunku transnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resources Management*, „Journal of International Management”, September 2000.
- Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H., *An Integrative Framework of Strategic International Human Resources Management*, [w:] *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline*, Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management. Interresource Group Ltd. Publishing, Limerick, Ireland 2003.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Stor M., *Strategie zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2007 nr 2(54), Warszawa 2007.
- Stor M., *Międzynarodowe zarządzanie kadrą*, [w:] *Zarządzanie kadrą*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

STRATEGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Summary

Managing complexities, diversities, contradictions, and changes makes one of the virtual problems that contemporary international corporations must face. This results in developing more and more advanced solutions that help to cope with such complicated reality.

In this context the main goal of the article is to propose a classification of personnel strategies in international corporations with regard to their hierarchical and issuing relations with organizationwide strategies of international companies. To achieve this goal the author outlines the background for personnel strategy formulation in this kind of companies. This involves a few short presentations of a multidimensional profile of international company, the definition of strategic international human resources management, the concept of internal and external fit of personnel function as well as transnational trends in management.