

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W MIĘDZYNARODOWYCH GRUPACH KAPITAŁOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W opracowaniu dokonano analizy i oceny wielokulturowego kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych. Przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez jego autora, dotyczących kulturowych problemów towarzyszących temu zarządzaniu. Problemy tego rodzaju, których nośnikami są ekspatrianci, zostały poddane analizie i ocenie poprzez pryzmat wyzwań, jakie stwarzają one menedżerom personalnym podmiotów zależnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, grupa kapitałowa, kultura organizacyjna.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych charakteryzuje się określonymi cechami, które odróżniają je od zarządzania ludźmi w podmiotach gospodarczych, funkcjonujących w wymiarze krajowym (narodowym). Do tych cech należy zaliczyć [Pocztowski 2002, s. 20-25]:

- większą liczbę przedsięwzięć i zadań kadrowych, obejmujących m.in. przygotowanie menedżerów i pracowników delegowanych za granicę, tzw. ekspatriantów, do pracy w odmiennych warunkach kulturowych oraz budowanie relacji personalnych i instytucjonalnych w otoczeniu międzynarodowym [Paauwe, Dewe 1995, s. 78],
- większą złożoność procesów i zadań, wynikającą z heterogeniczności zatrudnienia pracowników wywodzących się z różnych krajów i reprezentujących różne narodowości,
- silniejszą ingerencję pracodawcy w życie pozazawodowe pracowników, zwłaszcza ekspatriantów, którzy najczęściej przeprowadzają się do pracy za granicę z całymi rodzinami,
- większą ilość i złożoność czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wywierających wpływ na podejmowanie decyzji kadrowych,

- duże znaczenie kontekstu kulturowego w rozstrzygnięciu najważniejszych problemów występujących we wszystkich fazach procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność biznesową w wymiarze ponadnarodowym przybiera zatem także charakter międzynarodowy. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane, ujmowane i wyjaśniane na wiele sposobów. Przyjmijmy na potrzeby niniejszego opracowania za R. Boxallem, że dotyczy ono (*international human resources management*) sposobów zarządzania pracownikami w sytuacji, w której przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność gospodarczą w skali międzynarodowej [Beardwell, Holden 2001, s. 634]. Zarządzanie to zorientowane jest na rozwiązywanie wielu złożonych i trudnych problemów społecznych i organizacyjnych. W zbiorze problemów społecznych na uwagę zasługują problemy kulturowe, które wynikają ze specyfiki tego rodzaju zgrupowań przedsiębiorstw. Nakłada to na menedżerów personalnych obowiązek uwzględnienia różnorodności kulturowej w misji, w systemach wartości, przy formułowaniu zasad polityki personalnej, opracowywaniu procedur korporacyjnych upowszechniających wielokulturowość, budowaniu programów szkoleniowych i w trakcie szkoleń, w procesach komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oraz oferowania pomocy w przewyżczeniu szoku kulturowego menedżerom i specjalistom oddelegowywanym do pracy za granicą.

Celem opracowania jest analiza i ocena skutków kulturowych problemów towarzyszących zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych oraz sposobów ich rozwiązywania, jakie zostały rozpoznane w trakcie badań empirycznych przeprowadzonych przez jego autora.

2. Wielokulturowy kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych

Międzynarodowe grupy kapitałowe, funkcjonujące w skali globalnej, ale na wielu lokalnych rynkach, napotykały wpływy różnorodnych kultur organizacyjnych, pozostających pod wpływem kultur narodowych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tego rodzaju zgrupowaniach przedsiębiorstw odbywa się zatem w warunkach wielokulturowości. W literaturze spotykamy również określenie „zarządzanie międzykulturowe”, które zwraca uwagę na konieczność odmiennego, w porównaniu ze środowiskiem „jednej kultury”, kształtowania kultury organizacyjnej oraz odmiennego podejścia do kierowania ludźmi w środowisku wielokulturowym [Spillan 1977, s. 49-51]. Jak zauważa M. Chmielecki, „istnieje powszechne przekonanie, że globalizacja życia i gospodarki doprowadziła do wytworzenia jednolitej kultury, wspólnej niemal dla całego świata. Globalizacja kultury dotyczy jednak jej zewnętrznych warstw, jej wytworów, a nie głęboko zakorzenionych wartości, które za nimi stoją. Dlatego też zróżnicowanie musi stać się priorytetem w zarządzaniu” [Chmielecki 2010, s. 260]. Kultury narodowe oraz kultury organizacyjne wykazują wiele podob-

bieństw i różnic. Negowanie znaczenia różnic kulturowych lub nadmierne ich uwypuklanie i wyolbrzymianie może prowadzić do szoku, napięć kulturowych i zamieszania. Różnice kulturowe są ważnym czynnikiem kształtowania relacji między organizacjami oraz budowania więzi interpersonalnych. Mogą się one przyczynić do wzrostu danej organizacji i podniesienia poziomu jej konkurencyjności [Bertagnoli 2001, s. 9]. Ich uwzględnianie w procesach podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów personalnych poprawia wyniki i jakość pracy [Gilbert, Ivanicevich 2000, s. 94]. Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że wśród teoretyków zajmujących się eksploracją kultur organizacyjnych występuje nierozstrzygnięty spór między perspektywą konwergencji i dywergencji kulturowej. Jedni autorzy opowiadają się za unifikacją kultury [Fukuyama 1997], inni natomiast popierają zróżnicowanie i dywergencję, wzmacnianą procesami globalizacyjnymi [Harris, Morgan 1996; Hofstede 2000; Huntington 2003].

Zdolność do efektywnej pracy w kulturowo różnorodnym środowisku biznesowym, takt i tolerancja przy budowaniu relacji interpersonalnych stają się dzisiaj cennymi atutami pracowników i menedżerów zatrudnianych w międzynarodowych grupach kapitałowych. Zgodnie z innymi poglądami pracownicy międzynarodowych korporacji muszą się nauczyć doceniać i szanować inne wartości, poglądy i praktyki [House i in. 2004]. Za szczególnie pożądane uznawane są umiejętności międzykulturowej współpracy oraz pracy zespołowej menedżerów w międzynarodowych grupach kapitałowych [Webster 1992, s. 1-17].

Według A.K. Koźmińskiego zarządzanie międzykulturowe skupia się na zachowaniach, postawach i interakcjach menedżerów i pracowników pochodzących z różnych krajów, reprezentujących więcej niż jedną kulturę i bazuje na założeniu, że kultura silnie oddziałuje na sposób odgrywania ról organizacyjnych [Koźmiński 1999, s. 205].

Różnice kulturowe między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w ramach międzynarodowych grup kapitałowych powinny być uwzględniane w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w trakcie podejmowania decyzji i działań oraz przygotowywania różnorodnych projektów z obszaru HRM dotyczących menedżerów, m.in. prowadzenia wewnątrzholdingowych negocjacji, komunikowania się z menedżerami zagranicznych podmiotów zależnych, ustalania czasu pracy czy przestrzegania zasad równouprawnienia płciowego, etnicznego i religijnego w obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

Interesującą poznawczo, „modelową” propozycję kształtowania stosunków między spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi w ramach międzynarodowych holdingów funkcjonujących w warunkach wielokulturowości stanowi wyodrębnienie przez D.A. Heenana i H.V. Perlmuttera etnocentrycznego, policentrycznego, regio-centrycznego oraz geocentrycznego ujęcia typów relacji kulturowych między centralą międzynarodowej korporacji a jej zagranicznymi oddziałami [Murdoch 1999, s. 88-89]. Są one dokładnie opisywane w literaturze przedmiotu, dlatego ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie będą tutaj szerzej prezentowane.

3. Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach zależnych międzynarodowych korporacji zlokalizowanych w Polsce – wyniki badań

Przedmiotem analizy i oceny są problemy kulturowe zidentyfikowane w trakcie własnych badań empirycznych przeprowadzonych przez autora opracowania w ramach kilkuletniego programu badawczego. Program ten został zrealizowany w latach 2005-2010 w 7 dużych przedsiębiorstwach zlokalizowanych we Wrocławiu, które reprezentują różne branże i sektory: bankowość i usługi finansowe, przemysł chemiczny, przemysł spożywczy, produkcję energii cieplnej i elektrycznej, produkcję maszyn i środków transportu. Po przejściach dokonanych przez strategicznych, instytucjonalnych inwestorów branżowych stały się podmiotami zależnymi międzynarodowych korporacji. Badania te dotyczyły społecznych i organizacyjnych, a także kulturowych problemów występujących w tych przedsiębiorstwach. W trakcie badań dokonano identyfikacji i analizy treści, charakteru i skutków tego rodzaju problemów. Poddano także ocenie podejścia kierownictw przedsiębiorstw do tego rodzaju problemów oraz sposoby ich rozwiązywania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Badania te były prowadzone techniką wywiadu zogniskowanego, zrealizowanego za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego.

Autor opracowania ma pełną świadomość, że zakres przeprowadzonych badań skłania do stwierdzenia, że ich rezultaty stanowią przede wszystkim ilustrację omawianych zagadnień prezentowanych w publikacjach krajowych i zagranicznych. Ale wyniki tych badań można potraktować jako przesłankę do formułowania uogólnień, które porządkują i objaśniają problemy kulturowe i sposoby rozwiązywania tego rodzaju problemów występujących w praktyce funkcjonowania dużych międzynarodowych korporacji.

Kultura organizacyjna wywiera istotny wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych i organizacyjnych, występujących w procesach zarządzania zasobami ludzkimi międzynarodowych grup kapitałowych. Tworzy podłoże dla decyzji i działań podejmowanych w procesach doboru, oceniania, motywowania i rozwoju pracowników. Może wspomagać lub utrudniać te procesy. W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć twierdzenie, że konflikty kulturowe nie wystąpią tylko wtedy, gdy przełożeni i podwładni będą pochodzili z tego samego typu kultur. Obowiązująca w międzynarodowym biznesie zasada o konieczności przestrzegania miejscowych zwyczajów przez obcokrajowców zatrudnionych w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w danym kraju [Gesteland 2000, s. 16] odnosi się wprost do menedżerów – ekspatriantów, zatrudnianych przez centralę korporacji do pilnowania i reprezentowania jej interesów spółki nadrzędnej w zagranicznych spółkach zależnych.

Problemy kulturowe towarzyszące zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych stanowią interesujący przedmiot badań. Są to problemy trudne do rozwiązywania, a jednocześnie „bolesne” dla pracowników oraz menedżerów. Dotyczą one przede wszystkim bezpośrednio ekspatriantów. Wyniki

badan przeprowadzonych wśród tej grupy menedżerów wskazują na umiejętność pokonywania szoku kulturowego, występującego w sferze emocji, schematów myślenia oraz umiejętności tworzenia więzi społecznych i poczucia tożsamości, jako jeden z kluczowych czynników ich sukcesu w pracy wykonywanej za granicą w podmiotach zależnych [Marx 2000]. Pokonywanie szoku kulturowego w sferze emocji polega na umiejętności przechodzenia od depresji wywołanej poczuciem zagubienia w nowym, odmiennym od dotychczasowego, środowisku kulturowym do zadowolenia z pracy. Umiejętność radzenia sobie przez ekspatriantów z szokiem kulturowym w obszarze schematów myślenia oznacza przechodzenie od myślenia stereotypowego do myślenia kategoriami wielokulturowości, a także rozumienie zagranicznych współpracowników. W sferze poczucia tożsamości natomiast związane jest ono z odchodzeniem od narodowych sposobów odgrywania ról interpersonalnych i społecznych na rzecz transnarodowych umiejętności interpersonalnych i poczucia ponadnarodowej tożsamości.

Trudne i ważne zadanie wspierania ekspatriantów w procesie radzenia sobie z szokiem kulturowym staje przed menedżerami personalnymi i kierowanymi przez nich zespołami specjalistów kadrowych zarówno w delegującej ich spółce-matce, jak i przyjmującej do pracy spółce-córce. Menedżer personalny w spółce delegującej odpowiada za przygotowanie kandydatów na ekspatriantów przed wyjazdem za granicę do czekających ich zadań w warunkach pracy odmiennych kulturowo i zawodowo od dotychczasowych. Połączone jest ono ze szkoleniami na temat asertywności, znajomości zasad i technik „sztuki” prowadzenia negocjacji biznesowych w wielokulturowym środowisku, zarządzania czasem oraz warsztatami i konsultacjami psychologicznym na temat profilaktyki antystresowej, ograniczania skutków stresu itp. Natomiast menedżer personalny w spółce przyjmującej ponosi odpowiedzialność za udzielenie pomocy ekspatriantom i ich rodzinom w pierwszych miesiącach pracy w zagranicznej jednostce korporacji. Pomoc ta polega na przygotowaniu programu adaptacji, stworzeniu sprawnego systemu informowania i komunikacji wewnętrznej, ułatwieniu kontaktów formalnych i nieformalnych, wcześniejszym przygotowaniu domu lub mieszkania zgodnie z potrzebami rodziny ekspatrianta, udzieleniu wsparcia w znalezieniu pracy dla jego współmałżonka oraz odpowiedniej szkoły dla dzieci.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autora opracowania pokazują zróżnicowany podmiotowo i przedmiotowo zakres ingerencji spółki-matki (podmiotu dominującego) w sferę kultury organizacyjnej podmiotów podporządkowanych (podmiotów zależnych) (tab. 1).

Holdring 3 M, jako właściciel przedsiębiorstwa Viscoplast SA, „wymusił” wprowadzenie w nim korporacyjnych norm zachowań i postaw pracowniczych. Taki sposób transformacji kulturowej wynikał z dwóch powodów. Po pierwsze, był on częścią szerszej zmiany polegającej na podjęciu próby standaryzacji wartości i norm kulturowych we wszystkich spółkach zależnych tego holdingu zlokalizowanych w różnych krajach. Po drugie, bezpośrednie wspomaganie zmian, wywoływanych

Tabela 1. Wpływ podmiotów dominujących (centrala korporacji) na kulturę organizacyjną podmiotów zależnych zlokalizowanych we Wrocławiu

Przedsiębiorstwo zależne	Centrala korporacji (podmiot dominujący)	Charakterystyka wpływu korporacji (przedsiębiorstwo zależne)
Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich „Kogeneracja” SA	EDF International SA (Francja)	Pośredni wpływ na kształtowanie się nowych wartości i norm zachowań menedżerów oraz pracowników poprzez wprowadzanie sformalizowanych systemów raportowania, standardy korporacyjne, metody zarządzania oraz praktyki menedżerskie oparte na silnej orientacji biznesowej i nastawieniu na klienta
Grupa LUKAS-LUKAS SA i LUKAS Bank SA	Credit Agricole (Francja)	Pośredni wpływ na kształtowanie się nowych wartości i norm zachowań menedżerów oraz pracowników poprzez wprowadzanie sformalizowanych systemów raportowania, standardy korporacyjne, metody zarządzania oraz praktyki menedżerskie oparte na silnej orientacji biznesowej i nastawieniu na klienta
3M Viscoplast SA (Viscoplast)	3M (USA, Niemcy)	Wprowadzenie nowych wartości kulturowych oraz zainicjowanie procesów zarządzania poprzez wartości. Zmiana norm zachowań organizacyjnych. Operacjonalizacja kultury organizacyjnej poprzez wdrożenie systemu monitorowania nastrojów pracowniczych
Polar – Whirlpool SA	Whirlpool (USA)	Pośredni wpływ na kształtowanie się nowych wartości i norm zachowań menedżerów oraz pracowników poprzez wprowadzanie sformalizowanych systemów raportowania, standardy korporacyjne, metody zarządzania oraz praktyki menedżerskie oparte na silnej orientacji biznesowej i nastawieniu na klienta
Bombardier Transportation Polska Sp. z o.o. (Pafawag)	Bombardier (Kanada)	Wprowadzenie nowych wartości kulturowych oraz zainicjowanie procesów zarządzania poprzez wartości korporacji Bombardiera. Operacjonalizacja kultury organizacyjnej poprzez wdrożenie systemu monitorowania nastrojów pracowniczych
Polifarb Cieszyn –Wrocław SA	Sigma Kalon (Holandia, Belgia) po wcześniejszej fuzji Polifarbów: Cieszyn SA i Wrocław SA	Pośredni wpływ na kształtowanie się nowych wartości i norm zachowań menedżerów oraz pracowników poprzez wprowadzanie sformalizowanych systemów raportowania, standardy korporacyjne, metody zarządzania oraz praktyki menedżerskie oparte na silnej orientacji biznesowej i nastawieniu na klienta
Bank Zachodni WBK SA	Allied Irish Bank (Irlandia) po wcześniejszej fuzji B Z SA i WBK SA	Zmiana norm zachowań organizacyjnych poprzez komunikację wewnętrzną. Nie zostały one, podobnie jak przed przejęciem i fuzją, ujęte w żadne formalne regulacje

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

przez transformację właścicielską poprzez elementy kultury organizacyjnej, stanowi jeden ze standardów przejmowania innych przedsiębiorstw przez tę korporację oraz „kulturowego dopasowywania” jej podmiotów zależnych do kultury korporacyjnej. Takie podejście nowego właściciela nie wywołało oporów pracowników i menedżerów ze względu na uniwersalny charakter tych nowych wartości i norm oraz ich zgodność z normami i wartościami kulturowymi dotychczas obowiązującymi w Viscoplaście SA. Ich rodowód sięga czasów Mc Knighta, założyciela koncernu 3M, a sprowadzają się one do sześciu kluczowych wartości, obejmujących m.in.: szacunek i zaufanie, promowanie zaangażowania, zachęty dla pracy zespołowej, respektowanie indywidualności, nagradzanie elastyczności i innowacyjności, uczciwość.

Instrumentem personalnym, wspomagającym upowszechnienie tych wartości w strukturze organizacyjnej omawianego przedsiębiorstwa oraz ich utrwalenie w świadomości pracowników i kadry kierowniczej, stały się działania zorientowane na wzmocnienie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oraz wewnętrznej *public relations*, stał się system monitorowania nastrojów. Jego wdrożenie polegało na zaadaptowaniu takiego „kulturowego systemu operacyjnego”, funkcjonującego od kilku lat, jako standardowe rozwiązanie organizacyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi 3M do warunków społeczno-organizacyjnych występujących w Viscoplast SA. Badanie opinii pracowniczej w ramach tego systemu polega na cyklicznym przeprowadzaniu raz do roku, wśród wszystkich pracowników, rozbudowanego, dobrowolnie i anonimowo wypełnianego kwestionariusza ankiety. Warto podkreślić, że ta ankieta, której zwrotność w omawianym przedsiębiorstwie w pierwszej edycji wynosiła 80%, oprócz pytań o zadowolenie z pracy, ocenę systemu motywacyjnego, ocenę stosunków międzyludzkich występujących w miejscu pracy itp., zawiera także bezpośrednie pytania podwładnych o ocenę poziomu przestrzegania przez ich przełożonych wprowadzonych nowych wartości i norm kulturowych.

Bombardier Transportation Polska Sp. z o.o., podobnie jak Viscoplast 3M SA, stanowi przykład przedsiębiorstwa, które po przejęciu i włączeniu w struktury korporacyjne nowego właściciela stało się areną „dopasowywania” własnej kultury organizacyjnej do kultury korporacyjnej. Dopasowanie to polegało na włączeniu do tkanki społeczno-organizacyjnej przedsiębiorstwa prowadzonego przez wrocławską spółkę kluczowych wartości występujących w skali globalnej w korporacji Bombardiera.

W Banku Zachodnim WBK SA nowe normy zachowań zostały upowszechnione za pomocą systemu komunikacji wewnętrznej, ale nie zostały one sformalizowane. Przejawy przestrzegania tych norm są dostrzegalne obecnie w zachowaniach pracowników oddziałów bankowych, bazujących na standardach obsługi klienta, zasadach profesjonalnej sprzedaży, regule transparentności działań (zasada „otwartych drzwi”) oraz nagłaśnianiu pozytywnych przykładów zachowań w relacjach z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Przedstawione powyżej oraz przykłady opisywane przez innych badaczy wskazują na silny wpływ kulturowy podmiotów dominujących na zagraniczne podmioty zależne, a w niektórych przypadkach nawet na inicjowanie i przeprowadzanie przez nie transformacji kulturowej wewnątrz własnej struktury korporacyjnej.

Przeprowadzone badania oraz osobiste doświadczenia zawodowe autora¹ wskazują na Grupę LUKAS jako przykład organizacji gospodarczej, która na kilka lat przed przejściem przez zagranicznego branżowego inwestora korporacyjnego dokonała pełnego rozpoznania własnej kultury organizacyjnej w momencie, w którym ta kultura zaczęła być postrzegana przez zarząd jako silna bariera dla dynamicznie rozwijającego się LUKAS Banku SA. Zderzenie się „kultury bankowej” z „kulturą handlową” już w po pierwszych miesiącach funkcjonowania tego zbudowanego od podstaw nowoczesnego banku detalicznego zmusiło naczelne kierownictwo Grupy do rozstrzygnięcia kilku dylematów o strategicznym znaczeniu dla dalszego rozwoju działalności bankowej [Zajac 2000; Zajac 2006, s. 535-541]:

- żywiołowość czy „korporatyżacja”?
- planowanie czy działanie spontaniczne?
- charyzmatyczny przywódca czy profesjonalny menedżer?
- brawura czy procedura?

Po przejściu Grupy LUKAS przez Credit Agricole nastąpiło pogłębienie procesów „korporatyżacji” kultury w tej organizacji. Nowy korporacyjny właściciel wprowadził wiele regulacji wewnętrznych, typowych dla dużych, zbiurokratyzowanych instytucji. Zwiększyły one poziom formalizacji procesów zarządczych oraz działań biznesowych, co doprowadziło do wyraźnego zmniejszenia dotychczasowej dynamiki oraz elastyczności tego przedsiębiorstwa, które stanowiły do tej pory klucz do jego sukcesu na rynku usług finansowych w Polsce.

Konieczność rozstrzygnięcia problemów związanych z asymilacją expatriantów w badanych przedsiębiorstwach wymagała nowych umiejętności interpersonalnych u polskich menedżerów, które pozwoliły im skutecznie stawić czoła omawianej różnorodności kulturowej [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 215-249].

Menedżerowie-expatrianci, zatrudniani w filiach i oddziałach korporacji zlokalizowanych za granicą, których E. Masłyk-Musiał nazywa obywatelami świata, globalnymi nomadami lub wędrującymi specjalistami, stanowią typowy przykład modelu menedżera międzynarodowego [Masłyk-Musiał 2001]. Powinni oni zatem odpowiadać profilowi współczesnego międzynarodowego menedżera, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracy w wielokulturowym otoczeniu oraz predyspozycji do szybkiej adaptacji w nowym środowisku społeczno-zawodowym.

Podstawą prawną regulującą warunki i zasady oddelegowywania przez centralę korporacji oraz zatrudnienia expatriantów za granicą są zazwyczaj długoterminowe kontrakty. Poza wzmocnieniem nadzoru właścicielskiego, celem takiego oddelegowania jest także transfer dobrych praktyk zarządzania ze spółki-matki do jej zagranicznych podmiotów zależnych, przenoszenie wartości i norm kulturowych oraz integracja kulturowa. W innym ujęciu cel ten ujmowany jest jako sprawowanie przez

¹ W latach 1999-2002 autor opracowania pracował na stanowisku Dyrektora Departamentu ds. Zarządzania Personalem Grupy LUKAS, uczestnicząc aktywnie w budowaniu od podstaw LUKAS Banku SA w obszarze personalnym i organizacyjnym oraz biorąc udział w procesie jego przejmowania przez Credit Agricole z Francji.

nich kontroli bezpośredniej – poprzez udział w procesach decyzyjnych, dobór pracowników spółek podporządkowanych i ich rozwój, oraz kontroli pośredniej, polegającej na przenoszeniu i wdrażaniu wartości kulturowych, postaw i sposobów działania. Potwierdzają to także poglądy krajowych i zagranicznych autorów oraz wyniki badań prowadzonych w tej grupie międzynarodowych menedżerów. Wskazują one m.in. na przykłady ról wyznaczonych przez centrale globalnych korporacji ekspatriantom wysyłanym do pracy w oddziałach tych korporacji zlokalizowanych w innych krajach: czuwanie nad rozwojem biznesu korporacji w tych krajach, przygotowywanie pracowników przedsiębiorstw podporządkowanych do stosowania korporacyjnych standardów zarządzania i organizacji pracy, reprezentowanie standardów korporacyjnych i kultury narodowej kraju pochodzenia, dawanie przykładu osobistego (odgrywanie roli „mesjaszów korporacyjnych”) lokalnym menedżerom i pracownikom [Przytuła 2007, s. 58-59].

Zmiana przez ekspatriantów miejsca zatrudnienia i zamieszkania, oznaczająca wyjazd za granicę wraz z całą rodziną, stanowi źródło wielu problemów rodzinnych – przeprowadzka rodziny, praca dla współmałżonka, wybór szkoły dla dzieci [Cartwright, Cooper 2001, s. 90-97], a także problemów adaptacyjnych, jakie napotykają ekspatrianci na tym etapie swojej kariery zawodowej. Podłoże tych problemów znajduje się, według opinii niektórych autorów, na gruncie kultur narodowych różnych krajów [Olie 1991, s. 206-315] oraz różnic występujących w kulturach organizacyjnych jednostki macierzystej i zagranicznych jednostkach zależnych międzynarodowych korporacji. Sprostanie tym problemom leży w interesie zarówno samych ekspatriantów, jak i centrali korporacji. Brak skutecznych działań prowadzących do ich rozwiązania może wywoływać stres oraz powodować szok kulturowy. Konsekwencje z tego tytułu dotyczą zarówno samego ekspatrianta (jego koszty osobiste), jak i delegującą go spółkę nadrzędną – obniżona sprawność działań i niska efektywność pracy własnego reprezentanta w podporządkowanej jednostce.

Na koniec rozważań warto podkreślić fakt wyrażania opinii przez niektórych badaczy omawianej problematyki o zmniejszającym się znaczeniu ekspatriantów dla funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych w ostatnich latach. Należy do nich także A. Pocztowski, który za powody takiego stanu uznaje [Pocztowski 2002, s. 31]:

- dążenie międzynarodowych przedsiębiorstw do obniżania kosztów działalności poprzez ograniczanie wysokich kosztów osobowych generowanych przez menedżerów-ekspatriantów;
- możliwości zastępowania ekspatriantów menedżerami z krajów goszczących;
- nasilający się proces internacjonalizacji przedsiębiorstw (dążenie do przekształcenia w organizacje globalne i transnarodowe), wywołującej zmiany orientacji w zarządzaniu, stopniowe przechodzenie do orientacji geocentrycznej, w której przestaje obowiązywać podział menedżerów na kategorie według kraju pochodzenia. Stają się oni pracownikami korporacji, bez względu na miejsce swojego zatrudnienia;

- wyrównywaniu poziomów życia i ujednolicaniu przepisów podatkowych w różnych krajach oraz ogólnych procesach integracji, co prowadzi do zacierania się różnic w warunkach pracy i płacy w skali całej międzynarodowej grupy kapitałowej.

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora niniejszego opracowania, zaprezentowane syntetycznie w drugiej części niniejszego opracowania, nie stanowią przesłanek do podzielania takich opinii. Wskazują one na utrzymującą się wysoką rangę tej grupy menedżerów zatrudnianych przez międzynarodowe korporacje w ich podmiotach zależnych zlokalizowanych w Polsce. Pozwalają one także potwierdzić fakt stwarzania poprzez zatrudnianie expatriantów na kluczowych stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwach prowadzonych przez zagraniczne spółki-córki trudnych wyzwań dla menedżerów personalnych tych przedsiębiorstw oraz kierowanych przez nich działów.

4. Zakończenie

Studia nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora opracowania wskazują na rosnące znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych. Kultura organizacyjna wywiera silny wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych i organizacyjnych towarzyszących temu zarządzaniu. Rezultaty badań empirycznych potwierdzają rangę problemów kulturowych w procesach doboru, oceniań, motywowania i rozwoju pracowników i menedżerów w tego rodzaju organizacjach gospodarczych. Pozwalają również zidentyfikować złożone i trudne problemy asymilacji expatriantów w środowisku organizacyjnym podmiotów zależnych dużych międzynarodowych grup kapitałowych zlokalizowanych w Polsce. Problemy te, co pokazują wyniki innych badań, występujące w skali globalnej, powstają na tle odmiennych wartości i norm kulturowych, występujących między centralą korporacji a jej zagranicznymi filiami. Stanowią one duże wyzwanie zarówno dla samych expatriantów, jak i menedżerów personalnych zatrudnionych w spółce nadrzędnej oraz spółkach zależnych.

Literatura

- Beardwell I., Holden L., *HRM: A Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001.
- Bertagnoli L., *Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition*, "Marketing News" 2001, January 29.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się i są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
- Chmielecki M., *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, rozprawa doktorska, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.
- Fukuyama F., *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Gesteland G., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

- Gilbert J.A., Ivanicevich J.M., *Valuing diversity: A tale of two organizations*, "Academy of Management Executive" 2000, no. 14 (1).
- Harris P.R., Morgan R.T., *Managing Cultural Differences*, Gulf, Houston 1996.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (ed.), *Culture Leadership, and Organizations*, The GLOBE Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks, 2004.
- Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2003.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Marx E., *Przelamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, [w:] T. Krupa (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Olie R., *Culture and integration problems in international mergers and acquisitions*, "European Management Journal" 1991, no. 6 (2).
- Paauwe J., Dewe Ch., *Human resource management in multinational corporations: theories and models*, International Resource Management, Sage Publications, London 1995.
- Pocztowski A., *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Spillan J.E., *Zarządzanie na styku kultur*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key Text, Warszawa 1997.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Webster F., *The changing role of marketing in the corporation*, "Journal of Marketing" 1992, no. 56.
- Zajac C., *.HRM w Grupie LUKAS – ocena skuteczności wdrożenia i upowszechnienia*, [w:] J. Lichtarski, H. Jagoda (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1104, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- Zajac C., *Kulturowe czynniki przewagi strategicznej LUKAS'a*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 870, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.

CULTURAL PROBLEMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL CAPITAL GROUPS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL STUDIES

Summary: This paper analyzes and evaluates a multicultural context of human resources management in international capital groups (holdings). It shows the results of empirical research of cultural problems within the processes of international human resources management conducted by the author. Such problems accompanying expatriates, have been recognized and analyzed in the light of challenges they generate for human resources managers in subordinated companies in international holdings.

Keywords: human resources management, capital group, organization culture.