

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 2



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-404-2 (tom 2)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Wpływ integracji w ramach strefy euro na konkurencyjność gospodarki narodowej w ujęciu międzynarodowym w kontekście kryzysu	11
Michał Nowicki , Konkurencyjność Unii Europejskiej a kryzys zadłużeniowy strefy euro	22
Alina Nychyk , Problem rozszerzenia Unii Europejskiej na przykładzie Ukrainy	32
Anna Odrobina , Alianse technologiczne w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej	41
Paweł Pasierbiak , Ekonomiczne efekty utworzenia strefy wolnego handlu między Unią Europejską i Koreą Południową	52
Sławomir Pastuszka , Wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej	63
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , Stan i perspektywy rozwoju handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi UE i NAFTA	75
Bożena Pera , Wymiana handlowa towarami zaawansowanymi technologicznie w krajach Unii Europejskiej w okresie dekonjunkury gospodarczej (2007-2012)	87
Agnieszka Piasecka-Głuszak , Korzyści z wdrożenia <i>lean management</i> w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych.....	99
Waldemar Pierzchlewski , Koncepcje zarządzania formą walki z kryzysem w przedsiębiorstwie	112
Eugeniusz M. Pluciński , Idea wielu prędkości integracji europejskiej – mit czy konieczność? Wybrane aspekty w kontekście zarządzania kryzysem w Eurolandzie	118
Katarzyna Puchalska , Innowacyjność regionu a nakłady na działalność innowacyjną podmiotów z kapitałem zagranicznym.....	131
Lukasz Puślecki , Strategiczne aliane technologiczne w sektorze biofarmaceutycznym – aliane otwartych innowacji	141
Zdzisław W. Puślecki , O niestabilności cen żywności na współczesnym rynku globalnym	150
Magdalena Rudnicka , Globalne tendencje w handlu usługami	162
Piotr Rybicki , Integracja lokalnych rynków gospodarczych w odniesieniu do instytucji klastra gospodarczego	172
Jan Rymarczyk , Internacjonalizacja i globalizacja giełd papierów wartościowych.....	181

Jerzy Rymarczyk , Antykryzysowe działania Europejskiego Banku Centralnego.....	201
Paweł Sekuła , Analiza determinant bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie.....	211
Anna Skoczylas , Zewnętrzne determinanty innowacji w Polsce	221
Joanna Skrzypczyńska , Przyczyny braku kompromisu w Rundzie Rozwoju WTO	229
Przemysław Skulski , Wykorzystanie reklamy na międzynarodowym rynku uzbrojenia	237
Tadeusz Sporek , Znaczenie Indii i Chin w globalnej gospodarce.....	252
Ewelina Stachurska-Rak , Argentyński kryzys gospodarczy – scheda peronizmu	260
Michał Staszaków , Parki naukowo-technologiczne - miejsce wsparcia innowacyjnego biznesu.....	269
Beata Stępień , Zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwach polskich i międzynarodowych – teoria a wyniki badań empirycznych	278
Agnieszka Szańca , Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych	289
Barbara Szymoniuk , Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego.....	299
Alina Szypulewska-Porczyńska , Delegowanie pracowników w UE: zasady i analiza empiryczna	308
Paweł Śliwiński , Struktura rachunku finansowego w bilansie płatniczym a zaburzenia na rynku walutowym w Polsce w okresie 2000-2012	319
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na kształtowanie zrównoważonego rozwoju regionu lubuskiego.....	329
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy w Unii Europejskiej.....	340
Maciej Walkowski , Dylematy Polski związane z potencjalnym uczestnictwem w europejskim projekcie unii bankowej	351
Zbigniew Wiktor , Wpływ światowego kryzysu na gospodarkę i politykę Chin. Czy można mówić o kryzysie w Chinach?	364
Marta Winiewicz-Bosy , Wpływ kryzysu na wyścigi konne na świecie.....	377
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , Jakość rządzenia w warunkach kryzysu	390
Marek Wróblewski , Aktywność pożyczkowa MFW wobec globalnego kryzysu finansowego.....	401
Waldemar Zadworny , Ocena efektywności systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.....	413
Dominika Zenka-Podlaszewska , Rola zarządzania ryzykiem oraz przejrzystości w łańcuchach dostaw w złożonych warunkach gospodarowania.....	425

Wojciech Zysk , Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2011	435
Katarzyna Żukrowska , Czynniki integrujące i dezintegrujące rynki regionalne i globalne podczas dekonjunktury na przykładzie kryzysu 2008+ ...	446
Anna Żyła , Charakterystyka azjatyckiego modelu rozwoju gospodarczego w świetle teorii oraz doświadczeń krajów zaliczanych do pierwszej i drugiej generacji „azjatyckich tygrysów”	459

Summaries

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Impact of integration within the euro zone on the international competitiveness of the national economy in the context of the crisis	20
Michał Nowicki , Competitiveness of the European Union in the context of euro zone debt crisis	31
Alina Nychyk , The problem of the European Union enlargement on the example of Ukraine.....	40
Anna Odrobina , Technology alliance in international R&D cooperation.....	51
Paweł Pasierbiak , Economic effects of the European Union-South Korea free trade agreement.....	62
Sławomir Pastuszka , Impact of the economic crisis on the development of the new Member States of the European Union	74
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , State and growth prospects of foreign trade in agri-food products of the European Union and NAFTA	86
Bożena Pera , International trade of the European Union in high technology products during the economic downturn (2007-2012)	98
Agnieszka Piasecka-Głuszak , The benefits of implementing lean management in Polish enterprises in the era of crisis – survey results.....	111
Waldemar Pierzchlewski , Management conceptions as a form of a fight with a crisis in an enterprise	117
Eugeniusz M. Pluciński , The idea of “multi speed” of European integration: myth or necessity? Selected aspects in the context of the management of crisis within eurozone	130
Katarzyna Puchalska , Innovativeness of a region vs. expenditures on innovative activities of entities with foreign capital.....	140
Łukasz Puślecki , Strategic technology alliances in the biopharmaceutical industry – open innovation alliances	149
Zdzisław W. Puślecki , About the volatility of food prices in the modern global market	161
Magdalena Rudnicka , Global trends in services trade.....	171
Piotr Rybicki , Integration of local economic markets in relation to economic cluster institution	180

Jan Rymarczyk , Internationalization and globalization of stock exchanges ..	200
Jerzy Rymarczyk , Anti-crisis measures of the European Central Bank	210
Paweł Sekuła , An analysis of the determinants of foreign direct investment in Europe.....	220
Anna Skoczylas , International determinants of innovation in Poland.....	228
Joanna Skrzypczyńska , The reasons for the lack of compromise in the negotiations in the WTO Development Round	236
Przemysław Skulski , The use of advertisement on the international arms market	250
Tadeusz Sporek , The importance of India and China in the global economy.	259
Ewelina Stachurska-Rak , The economic crisis in Argentina – legacy of Peronism.....	268
Michał Staszaków , Science and technology parks – support for innovative business.....	277
Beata Stępień , Customer Value Management in Polish and international enterprises – the theory and empiric analysis outcome	288
Agnieszka Szańca , The role of international human resource management in multicultural projects	298
Barbara Szymoniuk , Integrational processes of enterprises in clusters in the conditions of economic downturn	307
Alina Szypulewska-Porczyńska , Posting of workers in the European Union: rules and empirical analysis.....	318
Paweł Śliwiński , Structure of financial account in the balance of payments and foreign exchange market disorders in Poland in the period from 2000 to 2012	328
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , European Union regional policy and its impact on the sustainable development of the Lubuskie region	339
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Authorised economic operator in the European Union	350
Maciej Walkowski , Polish dilemmas regarding a potential participation in the European banking union.....	363
Zbigniew Wiktor , The influence of the world crisis on the economy and policy of China. Is there a crisis in China?	376
Marta Wincewicz-Bosy , Impact of the crisis on horse racing in the world	389
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , The quality of governance in the conditions of the crisis.....	400
Marek Wróblewski , International Monetary Fund's lending activity towards the global financial crisis	412
Waldemar Zadworny , Assessment of effectiveness of Environmental Management System in accordance with ISO 14001 in enterprises of the Lublin Voivodeship.....	424

Dominika Zenka-Podlaszewska , The role of risk management and visibility in supply chains under complex economic conditions	434
Wojciech Zysk , International trade in services in the years 2004-2011	445
Katarzyna Żukrowska , Integrating and disintegrating factors of regional and global markets during the downturn of economy on the example of 2008+ crisis.....	458
Anna Żyła , Characteristics of the Asian model of economic development in the light of international relations theories and the economic experience of East Asian tigers	470

Agnieszka Szańca

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA MIĘDZYNARODOWEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PROJEKTACH WIELOKULTUROWYCH

Streszczenie: W artykule ukazano podstawowe zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w środowisku międzynarodowym, wskazując tym samym na niebagatelną rolę zróżnicowania kulturowego w organizacjach i korporacjach transnarodowych. Podkreślono znaczenie, a także zasugerowano metodyki zarządzania projektami, należące bardzo dobrych i skutecznych sposobów radzenia sobie z trudnościami wynikającymi ze złożoności tego typu zagadnień. Należy również podkreślić podstawowe zalety i wady funkcjonowania w otoczeniu wielonarodowym przedsiębiorstw, a także wyjaśniono rolę menedżera jako kluczowej postaci w realizacji przedsięwzięć z natury odbywających się w interkulturowych warunkach.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie projektami, zarządzanie międzykulturowe.

1. Wstęp

We współczesnym świecie, gospodarce i zarządzaniu, coraz większą wagę, ze względu na procesy internacjonalizacji, a także integracji, przykłada się do roli aspektów międzynarodowych działalności przedsiębiorstw. Idąc dalej, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworzenie się globalnych łańcuchów wartości i wiele innych procesów, które łatwo można zauważyć na coraz mocniej globalizującej się arenie międzynarodowej, wpływają na nowe tendencje w zarządzaniu, przenosząc akcenty z twardych umiejętności menedżerskich na miękkie – chociażby na kompetencje międzykulturowe.

Również w naszym najbliższym, polskim otoczeniu, zauważając powstawanie nowych filii czy oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych, zwrócić uwagę powinniśmy na nowe wyzwania, jakie się z tym wiążą dla kadr kierowniczych. O ile dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi jest naturalnie bardzo dobrze zbadana i analizowana, o tyle jej aspekt kulturowy jest relatywnie nowy oraz nie do końca znany.

Z drugiej strony, jednym ze znaczących nurtów współczesnego zarządzania stał się w ostatnich latach *project management*. Charakteryzuje się on dużą elastycznością

ścią i otwarciem na wszelkiego rodzaju zmiany zachodzące coraz szybciej w dzisiejszych czasach. Dzięki temu staje się on efektywnym narzędziem i wsparciem menedżera zarządzającego w środowisku wielokulturowym.

Z tych powodów celem artykułu jest przedstawienie faktów świadczących o rosnącej roli międzykulturowego zarządzania ludźmi w zinternacjonalizowanych przedsiębiorstwach. Ponadto jest to również próba zaprezentowania zarządzania projektami jako jednej z dziedzin trwale wpisującej się w zestaw dobrych praktyk, które winien stosować menedżer obracający się w środowisku wielonarodowym.

2. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi, rozumiane najogólniej jako wszelkie działania mające na celu dysponowanie przez określoną organizację posiadanymi zasobami ludzkimi, postrzeganymi jako strategiczne¹, w warunkach międzynarodowych nabiera nowego znaczenia i wymiarów. Działania takie obejmują przede wszystkim określenie strategii w tym zakresie, tzw. *management development*, a także kwestie związane z polityką wynagrodzenia i zatrudnienia oraz stosunki pracy². Można także zauważyć, że jest to dziedzina z jednej strony obszerna, a z drugiej bardzo specyficzna i wymagająca wielowymiarowego i interdyscyplinarnego podejścia.

W podstawowym stopniu międzynarodowy aspekt pojęcia wyraża się w popularnym sformułowaniu: „myśl globalnie, działaj lokalnie”, będącym punktem wyjścia do zrozumienia procesów nazwanych globalizacją, którą definiuje się jako coraz większe znaczenie lokalnych warunków i społeczności dla działalności przedsiębiorstw w warunkach globalnych³.

Na tej bazie wyrasta silne przekonanie, że w rozwijaniu potencjału przedsiębiorstwa w sferze społecznej jednym z najważniejszych aspektów jest przede wszystkim odpowiednie dopasowanie jego kształtu do zglobalizowanych rynków pracy (szczególnie w wymiarze europejskim)⁴. Wynika to także ze światowej ekspansji przedsiębiorstw, które wchodzi na arenę międzynarodową lub rozszerzają swoją działalność o kolejne filie zagraniczne, joint ventures, fuzje, przejęcia czy międzynarodowe alianse strategiczne.

Prowadzenie firm czy korporacji transnarodowych w globalnych warunkach prowadzi przede wszystkim do powstania nowych zagadnień i problemów, powiązanych z tworzeniem i zarządzaniem całym systemem zasobów ludzkich, do którego funkcji zaliczyć możemy⁵:

¹ W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008, s. 11.

² M. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wyd. Difin, Warszawa 1999, s. 152.

³ K. Kuciński, *Glokalizacja jako indygenizacja globalizacji*, „Rocznik Żyrardowski” 2011, t. IX, s.17.

⁴ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 243.

⁵ M. Nowakowski (red.), *Szkie o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995, s. 116.

- aspekt prawny zatrudnienia – zapewnienie przestrzegania odpowiednich przepisów z dziedziny prawa pracy;
- maksymalizację potencjału pracowników – w sferze zarówno osobistej, jak i grupowej;
- zapewnianie indywidualnego rozwoju kariery zawodowej pracowników;
- budowę systemu doboru pracowników, zapewniającego najlepszą możliwą konfigurację zasobów ludzkich w organizacji;
- nagradzanie pracowników generujących najwyższą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa;
- zwalnianie pracowników nieodpowiadających oczekiwaniom, których wyniki są wyraźnie niższe od oczekiwanych.

Odpowiednie spełnianie powyższych funkcji, szczególnie w otoczeniu wielonarodowym, staje się ogromnym wyzwaniem, któremu sprostać może jedynie najwyższej wykwalifikowana kadra. Jednakże czynienie odpowiednich wysiłków w tej dziedzinie jest jedyną drogą do realizacji celów przedsiębiorstwa w ogóle, a w szczególności w perspektywie coraz większej konkurencji panującej na rynkach międzynarodowych.

Powyższe role są jednak niezwykle ogólne i nie stanowią wyróżnienia dla zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie wielonarodowej. Pomimo tych samych części składowych, które możemy zidentyfikować na poziomie krajowym, jak również tych związanych z operacjami na rynkach zagranicznych, te drugie uznać możemy za niepowtarzalne, szczególnie ze względu na ich wrażliwość zarówno na otoczenie wewnętrzne, jak i otoczenie zewnętrzne. Z tego względu podstawowe strategie, jak przyjmują w tej dziedzinie przedsiębiorstwa, można podzielić na dwie grupy⁶:

1. Związane z centralizacją procesów decyzyjnych, do której zalet zaliczyć możemy:

- lepsze wykorzystanie zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo;
- niższe ryzyko dublowania się wykonywanych obowiązków czy kompetencji;
- większą efektywność i szybszą reakcję w przypadku występowania sytuacji kryzysowych;
- zbieżność podejmowanych decyzji z wizją, misją i celami przedsiębiorstwa.

2. Związane z decentralizacją i delegacją pewnych kompetencji na poziom regionu lub lokalny, za której zalety zwykle uznaje się:

- elastyczność i szybkość podejmowania decyzji – nie muszą one „przejsć” przez poszczególne stopnie hierarchii w przedsiębiorstwie;
- mniejsze obciążenie kierownictwa najwyższego szczebla, a tym samym umożliwienie skupienia się ich na najbardziej doniosłych problemach funkcjonowania firmy;
- rozwój kompetencji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia menedżerów niższych szczebli (poprzez stawianie im wyzwań polegających na podejmowaniu wiążących decyzji), a tym samym zwiększanie kapitału ludzkiego organizacji;

⁶ Tamże, s. 155-156.

- łatwiejszą ewaluację działań i zdolności kierownictwa niższego szczebla przez pryzmat osobistych osiągnięć na polu menedżerskim.

Analizując pokrótce zalety obu rozwiązań, możemy niewątpliwie stwierdzić, że w otoczeniu wielokulturowym druga strategia może okazać się dużo bardziej adekwatna.

3. Zagadnienie wielokulturowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Praca w przedsiębiorstwach, nie tylko międzynarodowych, ale także tych, które prowadzą działalność jedynie na rynku krajowym, może wiązać się z wyzwaniami związanymi z wielokulturowością zatrudnianych osób. W przeważającej liczbie przypadków większość aktywności zawodowych odbywa się na gruncie współpracy w pewnej grupie osób. Taka zbiorowość może mieć różny charakter, na przykład⁷:

- homogeniczny – wszyscy członkowie zespołu mają podobne lub nieznacznie różne pochodzenie kulturowe lub doświadczenia związane z dotychczasową pracą; tego typu grup nie będzie dotyczyć niniejsze opracowanie;
- tak zwany *token team* – gdzie jeden z członków zespołu ma inne pochodzenie lub doświadczenia kulturowe niż reszta osób;
- dwukulturowy – członkowie grupy pochodzą z dwóch różnych kultur, przy czym spełniony jest warunek, że liczba osób mających różne doświadczenia jest względnie zrównoważona;
- wielokulturowe – gdzie osoby wchodzące w skład zespołu wywodzą się z więcej niż dwóch podłoży kulturowych.

Ostatni z wymienionych typów ma największe znaczenie dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Oczywiście jest, że niesie on z sobą zarówno wiele zalet, jak i wad. Przedstawione zostały one w tabeli 1.

Tabela 1. Wady i zalety wielonarodowych zespołów pracowniczych

Zalety wielokulturowości w zespołach pracowniczych	Wady wielokulturowości w zespołach pracowniczych
Szersze perspektywy	Brak spójności grupy
Większa różnorodność pomysłów	Stereotypy
Zwiększona kreatywność	Problemy z tłumaczeniami
Wzmocnienie efektu wzajemnego zrozumienia	Problem w osiągnięciu konsensusu
Lepsze perspektywy pracy	Niezdolność do sprawdzenia pomysłów i ludzi
Generowanie lepszych rozwiązań	Niezdolność do podjęcia wspólnych działań
Podjęmowanie lepszych decyzji	Nieporozumienia komunikacyjne

Źródło: M. Rozkwitalska (red.), *Intercultural Management Issues*, Difin, Warszawa 2012, s. 102.

⁷ M. Rozkwitalska (red.), *Intercultural Management Issues*, Difin, Warszawa 2012, s. 98.

Wizja zarządzania w warunkach wielokulturowych opiera się przede wszystkim na założeniu, że w przestrzeni międzynarodowej grupy społeczne postrzegane są jako wewnętrznie różnorodne zbiory, które związane są różnorodnymi wartościami, a także zasadami kooperacji. Jest to równoznaczne z faktem przejścia od myślenia ilościowego do jakościowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dlatego działania podejmowane w takich wielokulturowych warunkach obejmować będą przede wszystkim koncepcje dotyczące wspierania regionalnych i lokalnych inicjatyw, ale także globalnych grup oraz organizacji. Ponadto ważne są również inne kwestie, takie jak skupienie się na tworzeniu światowych sieci kontaktów, akceptacji i czerpania korzyści z zarówno kulturowego, jak i terytorialnego pluralizmu poprzez tworzenie wspólnych potrzeb społecznych. Wszystko to prowadzi do swego rodzaju balansu między tym, co globalne, a tym, co lokalne, i koherentnych działań bazujących na efektywnej komunikacji⁸.

Osiągnięcie takich celów jest możliwe jedynie w warunkach uelastycznienia rynków pracy. Spowodowane jest to z jednej strony czynnikami ekonomicznymi – poprzez turbulencje otoczenia międzynarodowego, a z drugiej społecznymi – poprzez potrzebę sprostania heterogenicznym interesom grup wielonarodowych. Podstawowymi wymaganiami i oczekiwaniami stawianymi przez takie elastyczne zarządzanie są przede wszystkim zasady akceptacji⁹:

- partycypacji w różnorodnych działaniach;
- heterarchii rozumianej jako swego rodzaju sieć komponentów, które mają taki sam status i cel – są elementami tej samej płaskiej struktury, mają podobną pozycję i siłę oddziaływania¹⁰;
- osoby, wizji i sposobu działania menedżera;
- niskiego stopnia sformalizowania komunikacji;
- niezależności i względnej swobody działania pracowników;
- deinfluentyzacji, czyli świadomych decyzji menedżerów rezygnujących z wywierania wpływu na członków zespołu w celu zwiększenia jego podmiotowości¹¹.

Jest to możliwe w dużo większym stopniu w kulturach, które charakteryzują się małym dystansem władzy, a także dużą tolerancją niepewności, według modelu kulturowego stworzonego przez Geerta Hofstede¹².

⁸ A. Tubielewicz, wyd. cyt., s. 286-287.

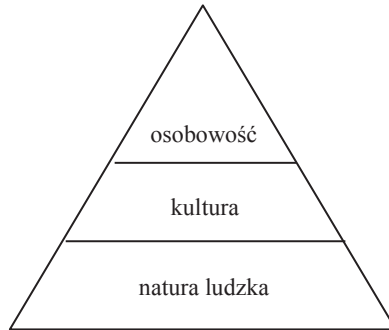
⁹ A. Hilarowicz, G. Osika, *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce*, red. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. IX, z. 3, Łódź 2010, s. 113.

¹⁰ A. Mrozek, *Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji o strukturze heterarchicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, <http://bezpieczna.uek.krakow.pl/artokol.pdf>, 15.02.2013 s. 1-2.

¹¹ S. Witkowski, *Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera – dynamika zmian*, [w:] *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 188.

¹² A. Hilarowicz, G. Osika, wyd. cyt., s. 113.

G. Hofstede zaproponował jedno z ciekawszych i bardziej popularnych ujęć problemu kultury w organizacjach. Uważa on, że jest to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, dzięki któremu możliwe jest odróżnienie kategorii ludzi od siebie¹³. Poziomy owego zaprogramowania przedstawione zostały na rys. 1.



Rys. 1. Piramida zaprogramowania umysłowego G. Hofstede

Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 40.

Oprócz modelu piramidy zaprogramowania umysłowego G. Hofstede proponuje również typologię, którą nazywa wymiarami kultury, zaliczając do nich¹⁴:

- indywidualizm i kolektywizm;
- kobiecość i męskość;
- dystans do władzy – duży, specyficzny dla społeczności, w której tolerowane są nierówności społeczne, a mały, charakterystyczny dla środowisk dążących do pełnej równości;
- stopień unikania niepewności – duży, specyficzny dla społeczeństw, w których powszechne są obawa dotycząca przyszłości i lęk przed zmianami, a mały, charakterystyczny dla grup, które wyrażają większą skłonność do ryzyka, a także żyją zgodnie z przekonaniem, że „nie warto martwić się o jutro”.

Jak już zasygnalizowano wcześniej, ostatnie dwa wymiary kultury mają największy i niebagatelny wpływ na kształtowanie się elastycznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi i rynków pracy w środowisku wielokulturowym.

¹³ A. Kłosowska, *Kultura masowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1980, s. 40.

¹⁴ M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 4.

4. Różnice kulturowe w międzynarodowym zarządzaniu projektami i zasobami ludzkimi

Zarządzanie projektami jest dziedziną, która charakteryzuje się bardzo dużą elastycznością i możliwością dostosowań do panujących warunków. Sam projekt definiuje się jako taki ciąg zdarzeń, które mają swój początek i koniec (czyli jest to wydarzenie jednorazowe i niepowtarzalne), mające określony cel (czyli dążenie do określonego wyniku) przy założonym budżecie¹⁵. Dlatego też zaryzykować można stwierdzenie, że metodyki zarządzania projektami stanowią jedno z najbardziej efektywnych i po prostu wygodnych narzędzi dla menedżera międzykulturowego. Warto więc pokrótce przybliżyć tę dziedzinę, podkreślając najważniejsze punkty, które sprawiają, że jest tak doceniana jako metoda radzenia sobie z wielonarodowością w warunkach wysokiej zmienności działalności prowadzonej w korporacjach transnarodowych, jak również w innych organizacjach.

W każdym projekcie kluczową rolę odgrywa jego lider, zwany również kierownikiem lub menedżerem. Zgodnie z jedną z najbardziej rozpowszechnionych metodyk zarządzania projektami PRINCE2, jest to taka osoba, na której spoczywa obowiązek zarządzania operacyjnego, ale też ma ona odpowiednie uprawnienia, dzięki którym w rezultacie projekt dostarczyć mógł założone wcześniej produkty końcowe (czyli spełnić założone cele uzgodnione z jego interesariuszami)¹⁶. Rola kierownika projektu najlepiej wyraża się przez zadania, które on wykonuje. Zaliczamy do nich przede wszystkim¹⁷:

- stworzenie struktury organizacyjnej w projekcie;
- rolę planistyczną – przede wszystkim stworzenie harmonogramu projektu i jego budżetu;
- definiowanie celów projektu i zatwierdzanie ich u interesariuszy;
- nadzór i kontrolę realizacji projektu;
- tworzenie kanałów komunikacji w projekcie i ich usprawnianie;
- podejmowanie kluczowych dla projektu decyzji;
- skonstruowanie zespołu projektowego, a także zarządzanie nim.

Ta ostatnia funkcja czy zadanie kierownika projektu jest kluczowe dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Bardzo ważne jest tutaj odpowiednie dobranie pracowników pod względem kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich (w tym oczywiście kulturowych). Samo zaś kierowanie takim zespołem jest kwintesencją całego procesu – obejmuje nie tylko typowe funkcje kierownicze, ale również rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się konfliktów między członkami

¹⁵ P. Harper-Smith, S. Derry, *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 27.

¹⁶ PRINCE2 – *Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO Office of Government Commerce, Londyn 2009, s. 337.

¹⁷ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 205-206.

grupy projektowej czy też wspieranie wymiany informacji, komunikację, a także funkcję motywacyjną.

W środowisku międzynarodowym czy, idąc dalej, wielokulturowym rola menedżera projektu staje się jeszcze bardziej złożona. Najczęściej przywoływane, najważniejsze jego kompetencje w tym zakresie to przede wszystkim specjalistyczna wiedza dotycząca zarządzania projektami i kultur krajów pochodzenia pracowników, z którymi współpracuje, świadomość wielowymiarowości różnic kulturowych, praktyczne doświadczenie pracy w zespołach wielonarodowych, a także umiejętności miękkie, takie jak łatwość komunikacji, zdolności interpersonalne i organizacyjne, nastawienie na cel czy umiejętności językowe¹⁸. Aby osiągnąć takie kompetencje, potrzeba długiego treningu i praktyki; proces zdobywania ich oparty jest na czterech, złożonych krokach¹⁹:

1. Nauka definicji i różnorodnych typologii kultur – tworzenie teoretycznych podstaw kompetencji międzykulturowych.

2. Zrozumienie różnic kulturowych – dodanie aspektu praktycznego do zdobytej wcześniej wiedzy.

3. Wypracowanie szacunku dla różnic kulturowych – akceptacja i respekt dla zdysyfyfikowanych sposobów widzenia świata i podejścia do problemu.

4. Czerpanie jak najwięcej korzyści z zalet zróżnicowania kulturowego w zespole, a także minimalizacja zagrożeń wynikających z takiego stanu rzeczy.

Jak łatwo można zauważyć, zarówno znalezienie kompetentnego menedżera międzykulturowego, jak i samo zarządzanie tego typu projektem stanowi ogromne wyzwanie. Dzieje się tak właśnie dlatego, że osiągnięcie celów projektu, czyli po prostu jego sukces, zależy przede wszystkim właśnie od poziomu i jakości zarządzania ludźmi w grupach projektowych, a także – na niższym poziomie – zadaniowych czy operacyjnych. Taka działalność wymaga ponad wszystko odpowiednich strategii zarządzania wielokulturowym zespołem projektowym.

Pierwszą z nich jest adaptacja, która polega przede wszystkim na akceptacji istnienia tzw. luki kulturowej w sposób otwarty, i praca nad nią. Zauważa się tutaj, że konflikty wyrastają głównie z różnic w podejmowaniu decyzji, a wyzwania stojące przed zespołem mają w dużej części bazę kulturową, a nie personalną.

Kolejnym typem strategii jest tzw. strukturalna interwencja, której istota wyraża się w działaniach mających na celu zmianę składu zespołu projektowego. W takiej sytuacji grupa jest dotknięta napięciami o podłożu emocjonalnym i powinna być podzielona w odpowiedni sposób, tak żeby generować najwyższą możliwą wartość dodaną. Podstawowym problemem w stosowaniu takiej strategii może być przede wszystkim nierówne i nieodpowiednie rozdysponowanie zasobów ludzkich do podgrup, co spowodować może oczywiście tarcia między nimi.

¹⁸ M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 110-111.

¹⁹ E. Ranf, *Cultural Differences in Project Management*, "Annales Universitatis Series Oeconomica" 2010,12(2), s. 658.

Trzecią strategią jest tzw. interwencja kierownicza – wcześniejsze ustalenie norm lub przenoszenie ich na wyższy szczebel personelu zarządzającego. Problemem może być tutaj brak klarownych zasad, co kreuje konflikty. Może prowadzić to do pata panującego w zespole – jednak istnieje możliwość interwencji menedżerów wyższego stopnia. Niestety, w rezultacie może dojść do sytuacji, w której grupa projektowa staje się zbyt mocno zależna od centralnego kierownictwa firmy.

Ostatnią z wyróżnionych strategii jest strategia wyjścia. Jest to rozwiązanie ostateczne, kiedy nie ma innej możliwości niż wykluczenie danego członka grupy projektowej, jeśli inne rozwiązania zawiodły. Do sytuacji takiej dochodzi zwykle wtedy, gdy zespół jest raczej ciałem stałym aniżeli czasowym. Oczywistą wadą tej strategii jest strata talentu, umiejętności, know-how i innych wartości dodanych, które są osobistym wkładem osoby wykluczanej z grupy²⁰.

5. Podsumowanie

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to dziedzina niezwykle złożona i wymagająca. Ciągłe rozwija się i generuje nowe rozwiązania, poprawiające organizację i jakość pracy w organizacjach działających na zróżnicowanych kulturowo rynkach. Jest mocno powiązana szczególnie z procesami globalizacji, a także regionalizacji, a przez to z międzynarodowym przepływem wiedzy i osób. Niestety, sytuacja taka wiąże się z szeregiem niedogodności, barier i problemów, które utrudniają efektywne zarządzanie w takich złożonych warunkach. Nie można jednak skupiać się na wadach takiego stanu rzeczy, lecz raczej należy podkreślać różnorakie, nowe możliwości, które powinno się wykorzystywać w jak największym stopniu.

Zarządzanie projektami jest w turbulentnym i wielorakim środowisku metodą, która wprowadza nowy ład i porządkuje wiele zawiłych kwestii. Pozwala skupić się na kluczowych kompetencjach menedżera międzykulturowego, w którego przypadku można zaryzykować stwierdzenie, że jest mózgiem i centrum każdej wielonarodowej grupy projektowej. Daje konkretne narzędzia i definiuje strategie wspierające rozwiązywanie specyficznych problemów tego typu przedsięwzięć. Przede wszystkim skupia się jednak na zasobach ludzkich, które są uważane za kluczowe dla każdej organizacji, działającej głównie w środowisku międzynarodowym.

Dlatego szczególnie ważne jest podkreślenie roli zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i metodyk zarządzania projektami, radzenia sobie z nowymi wyzwaniami stojącymi przed korporacjami międzynarodowymi i wszystkimi innymi przedsięwzięciami chcącymi zaistnieć w przestrzeni międzynarodowej. W coraz mocniej zglobalizowanym świecie skupienie się na tego typu zagadnieniach, jak można domniemywać, będzie odgrywało coraz donioślejszą rolę i może być w przyszłości jednym z dominujących źródeł konkurencyjności na rynkach zagranicznych.

²⁰ M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 108-109.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Golnau W. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
- Harper-Smith P., Derry S., *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Hilarowicz A., Osika G., *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce*, red. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. IX, z. 3, Łódź 2010.
- Kłosowska A., *Kultura masowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1980.
- Kuciński K., *Glokalizacja jako indygenizacja globalizacji*, „Rocznik Żyrardowski” 2011, t. IX.
- Mrożek A., *Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji o strukturze heterarchicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, <http://bezpieczna.uek.krakow.pl/artokol.pdf> (15.02.2013).
- Nowakowski M. (red.), *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995.
- Nowakowski M., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- PRINCE2 – *Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO Office of Government Commerce, Londyn 2009.
- Ranf E., *Cultural Differences in Project Management*, „Annales Universitatis Series Oeconomica” 2010, 12(2).
- Rozkwitalska M., *Intercultural Management Issues*, Difin, Warszawa 2012.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Witkowski S., *Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera – dynamika zmian*, [w:] *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kożuszniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.

THE ROLE OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTICULTURAL PROJECTS

Summary: The paper tries to show the basic issues concerning international human resource management. At the same time it indicates a substantial role of cultural diversity in such organisations and transnational corporations. It focuses on the meaning, and it suggests project management method as one of the most successful and efficient ways of managing difficulties resulting from the complexity of these kinds of problems. Moreover, the paper outlines essential advantages and disadvantages of functioning in multinational space as well as it explains manager's role as a key figure in the realization of undertaking, which in its nature takes place in intercultural conditions.

Keywords: human resource management, project management, multicultural management.