

**Jacek Kopec**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## **ROLA MENEDŻERA PERSONALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE MIĘDZYNARODOWYM**

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga szybkiego i efektywnego dostosowania produkowanych wyrobów i usług do zmieniających się potrzeb klientów oraz takiego zorganizowania, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dużą rolę w świecie globalnego biznesu odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe, a więc takie, które mają przedstawicielstwa, filie, oddziały, spółki-córki w innych krajach. Szczególnego znaczenia w ostatnim okresie nabiera zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w tych przedsiębiorstwach, ponieważ to od zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników zależy, jak wytwarzane przez daną firmę produkty i usługi zaspokoją potrzeby klientów i czy przyciągną ich znowu, jeżeli pojawi się taka potrzeba.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl, HRM) w wymiarze międzynarodowym od lat jest przedmiotem wielu badań i analiz. Jak zauważa C.H. Brewster, różnice w pojmowaniu i stosowaniu HRM wynikają głównie z czynników kulturowych i instytucjonalnych [Brewster 2003]. Podobny pogląd prezentuje M. Armstrong. Autor, odnosząc się do wielu badań, podaje, że „głównymi czynnikami wpływającymi na międzynarodowe zsl są: forma zorganizowania, stopień zbieżności i rozbieżności zasad polityki międzynarodowego zsl oraz różnice pomiędzy poszczególnymi państwami, zwłaszcza różnice kulturowe” [Armstrong 2005, s. 105].

Organizacja przedsiębiorstwa międzynarodowego jest w dużym stopniu uzależniona od liczby i wielkości przedsiębiorstw posiadanych w innych krajach oraz od struktury własności w tych przedsiębiorstwach i przyjętej strategii działania. Nieco inaczej może wyglądać firma, która ma oddziały czy też filie w innych krajach, a inaczej ta, która w danym kraju jest współdziałowcem w danej spółce czy też spółkach. Jedne korporacje wymagają od firm lokalnych stosowania sprawdzonych procedur przez centrale i ciągłego uzgadniania poszczególnych decyzji. Inne natomiast dają przedsiębiorstwom lokalnym większą swobodę w zakresie budowy

kultury organizacyjnej i stosowanych procedur, kontrolę skupiając głównie na wynikach ekonomiczno-finansowych.

Przyjęty model organizacji istotnie wpływa na realizowaną przez korporację politykę personalną. Wynikiem przyjętego modelu jest pozycja menedżera personalnego w danej organizacji i jego ranga na tle menedżerów realizujących pozostałe funkcje przedsiębiorstwa. Jak zauważa Z. Antczak, „można wyróżnić cztery zasadnicze koncepcje zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach międzynarodowych:

- monocentryczną (etnocentryczną),
- policentryczną,
- geocentryczną,
- regiocentryczną.

Pierwsza kieruje się przekonaniem o wyższości kraju ojczystego. Pochodną tego jest zagwarantowanie podejmowania decyzji dla centrali, eksport koncepcji zarządzania oraz kadry kierowniczej. Opiera się na transferze wzorców kultury organizacyjnej, często powiązanej z kulturą narodową, z centrali firmy do jednostek podległych.

Druga uwzględnia założenie, że różnice między krajem macierzystym i zagranicznymi są zbyt duże i uniemożliwiają ujednoczenie struktur, płac i przepływów informacji. Konsekwencją tego jest zatrudnianie miejscowych pracowników i wypracowywanie odrębnych metod zarządzania stosownie do lokalizacji. Dominują w takiej firmie subkultury.

Koncepcja geocentryczna uwzględnia istnienie w firmie kultury wielonarodowej i zakłada integrację jednostek organizacyjnych. Istnieje podział kompetencyjny między centralę i jednostki zagraniczne, przy respektowaniu standardów obowiązujących w firmie.

Ostatnia koncepcja, regiocentryczna, jest pochodną pierwszej i drugiej, tzn. dąży do pogodzenia integracji z potrzebą różnicowania działań” [Antczak 2002, s. 264-265].

W opinii A. Pochtowskiego strategia, struktura i kultura organizacyjna korporacji międzynarodowej wyznaczają ramy, w których realizowane są poszczególne funkcje zsl. W tab. 1 przedstawiono w uproszczeniu typowe cechy zsl w zależności od typów organizacji międzynarodowej. Zdaniem autora spełnienie poszczególnych funkcji w ramach zsl odbywa się z użyciem narzędzi i technik, które powinny być dostosowane do warunków działania przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach [Pochtowski 1999, s. 16].

Organizacja działalności personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych odbywa się przez przyjęcie odpowiedniego modelu centralizacji decyzji personalnych i, co za tym idzie, opracowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej mamy do czynienia z różnymi rozwiązaniami w tym zakresie.

Tabela 1. Cechy zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od typu organizacji międzynarodowej

Cecha HRM	Typ organizacji			
	etnocentryczna	policentryczna	geocentryczna	regiocentryczna
Rekrutacja	kluczowe pozycje obsadzone są przez centralę własnymi osobami	kluczowe pozycje obsadzone są przez filie osobami z kraju goszczącego	kluczowe pozycje obsadzone są najlepszymi osobami, niezależnie od kraju ich pochodzenia	kluczowe pozycje obsadzone są najlepszymi osobami z regionu, w którym działa firma
Wynagradzanie	wysokie w centrali, niskie w filiach zagranicznych	zróżnicowane, dostosowane do warunków lokalnych	wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii do wyniku ogólnego całej firmy	wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii do wyniku jednostki regionalnej
Rozwój personelu	scentralizowany, sterowany przez centralę	niezależny od centrali	kompleksowy, realizowany w skali międzynarodowej	ograniczony do obszaru działania jednostki regionalnej
Podejmowanie decyzji	scentralizowane w ścisłym kierownictwie centrali	w określonej komórcie organizacyjnej centrali	sieciowy system podejmowania decyzji, składający się z komórek organizacyjnych centrali i filii zagranicznych	wysoki stopień uprawnień decyzyjnych w jednostkach regionalnych
Sposób komunikowania się	informacje sterujące od centrali do jednostki zagranicznej. Informacje kontrolne odwrotnie	mała wymiana informacji, głównie strategicznych od centrali do jednostki zagranicznej	rozbudowana sieć informacyjna między centralą i jednostkami zagranicznymi, a także między nimi	sieć informacyjna głównie w systemach regionalnych
Ruchliwość pracowników	głównie z centrali do filii zagranicznej	minimalna	wysoka, przebiegająca w różnych kierunkach	wysoka między jednostkami organizacyjnymi systemu regionalnego

Źródło: [Pocztowski 1999, s. 17].

Najczęściej jednak można się spotkać ze strukturą mieszaną łączącą model funkcjonalny z organizacją projektową oraz model dywizjonalny. Rozwiązanie pierwsze polega na tym, że dział personalny istniejący w centrali korporacji międzynarodowej przez swoje wydzielone komórki czy stanowiska wypracowuje ogólne założenia systemowe dla poszczególnych obszarów zadaniowych funkcji personalnej przedsiębiorstwa oraz koordynuje ich stosowanie i kontroluje wykonanie przez jednostki organizacyjne w innych krajach. Ma także służyć pomocą we wszelkich problemach personalnych raportowanych do centrali. Szczegółowe rozwiązania co do opracowania i stosowania danych narzędzi i technik z zakresu zrl w poszczególnych jednostkach danego kraju są zlecane odpowiednio dobranym zespołom projektowym. Członkami tych zespołów mogą być zarówno pracownicy z

poszczególnych komórek danej jednostki organizacyjnej, jak i eksperci z zewnątrz. Zadaniem tych ostatnich byłoby czuwanie nad merytoryczną poprawnością opracowanych rozwiązań oraz wyważanie proponowanych zmian przez poszczególnych członków danego zespołu z uwzględnieniem wytycznych działu personalnego i istniejących zwyczajów kulturowych zarówno danego kraju, jak i funkcjonującej w nim jednostki organizacyjnej. Zagadnieniami, którymi mogliby się zająć członkowie zespołu projektującego, mogą być opracowania dotyczące: strategii personalnej dla danej jednostki, systemów oceniania i rozwoju pracowników, motywacyjnych systemów wynagradzania, procesu komunikowania w organizacji, partycypacji w zarządzaniu.

„Istotą modelu dywizjonalnego jest istnienie w każdej samodzielnej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowiska pracy lub większej komórki organizacyjnej ds. personalnych. W wyniku tego powstają trzy podmioty zsl, a mianowicie: dział personalny, komórka personalna w danej jednostce organizacyjnej oraz kierownik liniowy. Zarówno podział zadań, jak i ułożenie wzajemnych zależności między nimi mogą być różne oraz charakteryzować się różnym stopniem decentralizacji zadań personalnych” [Pocztowski 2003, s. 86-87]. W przedsiębiorstwach międzynarodowych stosujących ten model struktury organizacyjnej stanowisko czy też komórka lub dział personalny danej jednostki organizacyjnej są podporządkowane hierarchicznie prezesowi tejże jednostki, natomiast merytorycznie centralnemu działowi personalnemu. To podporządkowanie merytoryczne sprowadza się do tego, że dział personalny w centrali wypracowuje i podejmuje zasadnicze decyzje personalne odnośnie do awansów i odwołań z zarządu danej firmy, ogólnej liczby zatrudnionych, prowadzi controlling personalny, aby ustalić standardy personalne, służy pomocą z zakresu zsl innym zainteresowanym menedżerom i działom czy też firmom funkcjonującym w różnych krajach oraz współprzyczynia się do tworzenia kultury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa. Natomiast dział personalny firmy w danym kraju odpowiada za sprawne i efektywne realizowanie obsługi administracyjnej zgodnie z przepisami prawa pracy kraju, w którym funkcjonuje, i za rozwiązanie pojawiających się problemów personalnych w danej jednostce zarówno przed centralnym działem personalnym, jak i własnym prezesem. Można więc powiedzieć, że dział personalny w centrali tworzy strategię działania z zakresu zsl dla całej organizacji, a dział czy też komórka personalna w danej jednostce koncentrują się na zarządzaniu operacyjnym zasobami ludzkimi.

Skuteczne zorganizowanie działalności personalnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym wymaga uwzględnienia wielu różnego rodzaju czynników, a w szczególności tego, co robi konkurencja oraz co zaleca literatura przedmiotu w tym zakresie. Zdaniem A. Sajkiewicz „cechami nowoczesnej organizacji HR stały się:

- budowanie jej z myślą o strategii rozwoju,
- autonomiczność zespołów,

- współdziałanie w procesach pracy,
- zorientowanie na klientów, rynek i koszty,
- elastyczność struktur,
- decentralizacja,
- systemy eksperckie,
- ograniczanie funkcji administracyjnych,
- zatrudnianie oparte na kompetencjach,
- koncepcyjny sztab organizacji,
- sieciowe struktury oparte na technice informatycznej,
- sprawny system informatyczny,
- konstruktywna współpraca,
- orientacja na cele i zarządzanie procesami,
- permanentna edukacja” [Sajkiewicz 2004, s. 16].

Przedstawione cechy wywierają wpływ na odgrywane przez menedżerów personalnych role. W opinii D. Ulricha liderzy zżł w tym menedżerowie personalni powinni odgrywać następujące role:

- partnera strategicznego,
- eksperta w dziedzinie administracji,
- rzecznika pracowników,
- animatora zmian [Ulrich 2001].

Rola partnera strategicznego ma się sprowadzać do przełożenia strategii przedsiębiorstwa na priorytety działu personalnego. Ma się to przejawiać w projektowaniu i ciągłym ulepszaniu rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych, mających na celu efektywniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa i coraz lepsze zaspokojenie potrzeb klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Rola eksperta w dziedzinie administracji ma polegać na takim tworzeniu infrastruktury przedsiębiorstwa, aby zarówno organizacja, jak i poszczególni pracownicy osiągnęli wysoką efektywność pracy. Przebudowa procesów pracy ma umożliwić wykonywanie zadań z zakresu zżł na jakościowo wyższym poziomie, szybciej i efektywniej oraz przy niższych kosztach.

Odgrywanie roli rzecznika pracowników ma polegać na zaspokojeniu potrzeb zatrudnionych przez uwzględnienie ich opinii po to, aby zwiększyć wkład pracy załogi, dzięki czemu przedsiębiorstwo może utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Rola animatora zmian ma się skupić na takich działaniach organizacyjnych, które pozwolą zróżnicowanym firmom czy też ich oddziałom wprowadzać zmiany, aby poprawić efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych. Projektowanie i wdrażanie zmian powinno się koncentrować przede wszystkim na kulturze organizacyjnej firmy. Tym bardziej że, jak zauważają F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner, „pierwszoplanowym zagadnieniem, jakim muszą się zająć specjaliści zżł, jest kultura przedsiębiorstwa” [Trompenaars, Hampden-Turner

2005, s. 23]. Rola menedżera personalnego przedsiębiorstwa międzynarodowego, aby była skuteczna, ma uwzględniać nie tylko wytyczne centrali, ale także dotychczasową kulturę danego przedsiębiorstwa oraz istniejącą kulturę danego kraju, w którym funkcjonuje. Jak podają wspomniani wcześniej autorzy, „poważnym błędem byłoby założenie, że kultura preferowana przez krajową centralę międzynarodowej firmy sprawdzi się na całym świecie i że dział zasobów ludzkich bez większych problemów może stosować różne swoje narzędzia w skali globalnej” [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 39].

Turbulentne otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach międzynarodowych, a w szczególności na ich menedżerach personalnych, odgrywanie jeszcze innych ról. Do tych nowych ról można zaliczyć:

- rolę mistrza globalizacji,
- rolę architekta procesu zarządzania wiedzą,
- rolę konstruktora zarządzania talentami.

Zdaniem A. Poczowskiego „bycie mistrzem globalizacji oznacza, że menedżerowie do spraw zasobów ludzkich muszą uświadamiać swoim klientom istotę globalizacji w sferze zatrudnienia, ustawicznie dostosowywać strategie i procesy personalne do nowych wymogów globalnego rynku i specyficznych rynków globalnych, tak by zapewnić firmie pracowników posiadających globalne kompetencje i potrafiących je efektywnie stosować. Można więc stwierdzić, iż posiadanie w firmie kompetentnych i globalnych menedżerów personalnych staje się jednym z ważnych czynników skutecznego jej funkcjonowania w globalizującym się świecie” [Poczowski 2001].

W organizacjach międzynarodowych rola architekta procesu zarządzania wiedzą sprowadza się do takiego zorganizowania tego procesu, aby pozyskana, przetworzona i wykorzystana wiedza stała się źródłem przewagi konkurencyjnej. Zdaniem A. Ludwicyńskiego „wprowadzenie kompleksowego programu zarządzania wiedzą w organizacji wymaga:

- pozyskania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- systematycznego transferu i wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników,
- uczenia się ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- tworzenia klimatu społecznego sprzyjającego dzieleniu się wiedzą z innymi,
- szacowania aktywów wiedzy i liczenia kosztów pozyskania wiedzy,
- budowania i utrzymywania aktywów wiedzy w organizacji,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- tworzenia i wykorzystywania narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji” [Ludwicyński 2003, s. 389].

Umiejętne zarządzanie wiedzą w organizacji powoduje wiele korzyści, takich jak:

- „Zwiększona elastyczność organizacji,

- zmniejszenie niepewności decyzyjnej,
- generowanie oszczędności czasowych,
- efektywniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, rzeczowego i finansowego,
- skrócenie cyklu pomysł-zysk,
- zwiększona innowacyjność,
- zmniejszenie ryzyka utraty wiedzy” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 34-35].

Tworząc i koordynując proces zarządzania wiedzą w organizacji, menedżer personalny powinien potrafić zintegrować go z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W opinii K. Stobińskiej „integracja z z zarządzaniem wiedzą będzie możliwa wtedy, gdy uda się osiągnąć równowagę pomiędzy dążeniem do »eksploatacji« talentów a dążeniem do ich »wytwarzania«. Oznacza to w szczególności potrzebę poszukiwania na gruncie z z mechanizmów równoważących stabilność i zmianę, autonomię i kontrolę” [Stobińska 2004].

Kolejna rola menedżera personalnego ma się sprowadzać do tego, aby w przedsiębiorstwach międzynarodowych zwiększyć efektywność zarządzania talentami. Przez zarządzanie to T. Listwan rozumie „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji” [Listwan 2005, s. 21]. Podstawowe zadania mają polegać na stworzeniu procedur pozwalających szybciej niż do tej pory ustalić osoby o wysokim potencjale w poszczególnych dziedzinach, podejmowaniu działań związanych z inwestowaniem w rozwój talentu oraz zatrzymaniu pracowników określanych jako „talenty” w organizacji.

Wielce pomocnym w tym ostatnim zadaniu byłoby opracowanie rozwiązań służących zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym dla utalentowanych pracowników. Jak zauważa D. Clutterbuck, „tylko menedżerowie działu zasobów ludzkich mogą przekonująco uzasadnić, jakie znaczenie dla firmy mają pieniądze i czas zainwestowane w upowszechnianie praktyki właściwej równowagi między życiem zawodowym a osobistym; tylko oni mogą opracować skuteczne strategie wykorzystania potencjalnej przewagi nad konkurencją, jaką daje aktywne podejście do zagadnienia równowagi, oraz przekonywać do nich ściśle kierownictwo; tylko oni mogą projektować i integrować złożoną ofertę potrzebnych programów; tylko oni mogą opracowywać i wdrażać proces pomiaru postępów dotyczących procesu równowagi” [Clutterbuck 2005, s. 20].

Menedżer personalny przedsiębiorstwa międzynarodowego powinien wypracować odpowiednie wytyczne dla poszczególnych firm czy też oddziałów w innych krajach oraz koordynować na szczeblu centralnym poszczególne etapy procesu, a także szybko reagować na pojawiające się w związku z realizacją procesu problemy.

## Literatura

- Antczak Z., *Organizacja zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Brewster Ch., *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003 nr 6.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Ludwiczynski A., *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WPiSZ, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001 nr 3-4.
- Pocztowski A., *Międzynarodowy kontekst zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, WSB, Nowy Sącz 1999.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Standardy organizacji zasobów ludzkich*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Stobińska K., *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2004 nr 1.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

## THE ROLE OF A PERSONNEL MANAGER IN AN INTERNATIONAL COMPANY

### Summary

The first part of the paper presents international context of human resource management (HRM). The main aim is to focus on the organization of human resources in an international corporation. Characteristic features of the organizational context of HRM were presented in the next part. The author discusses personnel manager's tasks and roles. The profile includes the following roles: strategic partners, administrative expert, employee spokesman, change agent, master of globalization, architect of knowledge management and constructor of talent management.