

Halina Czubasiewicz, Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

**ZARZĄDZANIE KADRAMI
W KORPORACJI MIĘDZYNARODOWEJ
– ANALIZA EMPIRYCZNA PRZYPADKU**

1. Wstęp

Zderzenie kultur organizacyjnych jest szczególnie dobrze widoczne w sytuacji przejścia polskich organizacji przez organizacje zagraniczne lub te, które działają w strukturach ponadnarodowych. Spotykamy się w takich przypadkach z funkcjonowaniem odmiennych od naszych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Zwłaszcza w organizacjach międzynarodowych mamy do czynienia z systemowym podejściem do zarządzania, czego skutkiem jest integrowanie funkcji, technik i metod stosowanych w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Tym rozwiązaniom sprzyjają nowoczesne koncepcje zarządzania dynamicznego międzyfunkcjonalnego i międzykulturowego. Ciekawe obserwacje dotyczą zwłaszcza relacji między centralami przedsiębiorstw a ich oddziałami, które wyznaczają przede wszystkim poziom autonomii decyzyjnej tych ostatnich. Poziom autonomii jest zazwyczaj wyższy w tych oddziałach, które są bliskie kulturowo centrali. Dotyczy to zarówno kultur narodowych, jak i kultur organizacyjnych. Ta wielokulturowość przedsiębiorstw międzynarodowych oddziałuje bezpośrednio na zarządzanie zasobami ludzkimi, ale jednocześnie wymaga pozostawiania znacznej swobody, która powinna uwzględniać w stosowanych rozwiązaniach lokalne uwarunkowania stosunków pracy, specyfikę kulturową i instytucjonalną danego kraju. Jak zauważa A. Koźmiński [1999, s. 217], można wyróżnić trzy podstawowe rozwiązania:

– kulturową dominację, charakteryzującą się całkowitym narzuceniem wszystkim jednostkom podległym stylu zarządzania i kultury jednostki macierzystej (struktur, procedur, stylu działania, norm; stanowiska kluczowe obsadzone są przez ludzi z centrali),

– kulturowe współistnienie, charakteryzujące się poszukiwaniem swoistego kompromisu, często prowadzącego do separacji zadań, pomiędzy kulturą centrali i oddziału,

– współpracę kulturową, w której różnorodność kulturową traktuje się jako cenny zasób, gdyż dzięki wzajemnemu oddziaływaniu i doświadczeniu różnych kultur powstają nowe, cenne wartości dla całej organizacji.

Rosnąca różnorodność kulturowa wynikająca z umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstw jest dla nich zarówno szansą, jak i zagrożeniem. Szansą jest rozszerzanie rekrutacji wartościowych pracowników, których kreatywność i potencjał zwiększają elastyczność i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zagrożenia to: trudność w komunikowaniu się, odmienności religijne, etniczne lub po prostu techniczne. Odpowiednie wykorzystywanie szans oraz redukcja zagrożeń są możliwe w tych przedsiębiorstwach, które traktują zarządzanie zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym.

Celem opracowania jest analiza porównawcza rozwiązań stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w polskim oddziale przedsiębiorstwa międzynarodowego przed jego przejściem i po jego przejściu.

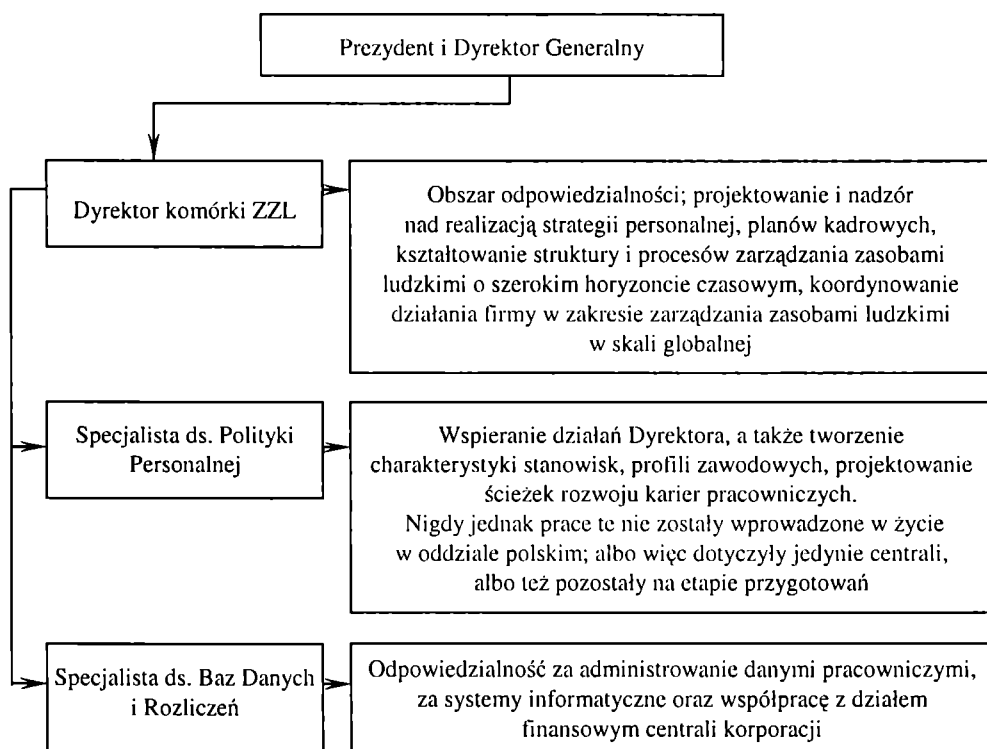
2. Rozwiązania w obszarze ZZL przed wykupieniem przedsiębiorstwa

Omawiane przedsiębiorstwo było przedsiębiorstwem międzynarodowym, operującym w sektorze hi-tech, w branży informatycznej. Jego główna siedziba znajdowała się w Danii. Przedsiębiorstwo posiadało ok. 40 biur i zatrudniało blisko 800 osób na całym świecie. Znaczna jego część (ok. 300 osób) zlokalizowana była w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, podobna liczba pracowników zatrudniona była w Europie.

W Europie jedynym znaczącym oddziałem, oprócz duńskiej centrali, był oddział polski, zatrudniający w omawianym okresie ok. 120 osób. Oddział ten stanowił istotny składnik przedsiębiorstwa globalnego, ponieważ był jego działem badawczo-rozwojowym, zatrudniającym w zdecydowanej większości wysoko kwalifikowanych specjalistów branży informatycznej. Niemal wszystkie inne lokalizacje europejskie były w zasadzie biurami sprzedaży i/lub serwisu, zatrudniającymi od jednej do kilkunastu osób. Poza centralą w Danii i polskim oddziałem badawczo-rozwojowym przedsiębiorstwa inne jego europejskie składowe nie posiadały strategicznego znaczenia dla organizacji jako całości. W omawianym okresie w prezentowanym przedsiębiorstwie międzynarodowym panowała pełna centralizacja. Wszystkie funkcje zarządzania skoncentrowane były w Danii. Oddziały lokalne były praktycznie pozbawione możliwości samodzielnego podejmowania decyzji. Pewną swobodą decyzyjną cieszyć się mogły jedynie oddziały amerykańskie, co

tłumaczy przede wszystkim odrębność geograficzna, a także zakres działalności – tam bowiem skoncentrowane były działania marketingu i sprzedaży. Stany Zjednoczone stanowiły główny rynek zbytu produktów omawianego przedsiębiorstwa.

Funkcja personalna również realizowana była centralnie – w zakresie działań zarówno strategicznych, jak i operacyjnych. Komórka zarządzania zasobami ludzkimi ulokowana była w Danii. Zasięg centrali duńskiej w zakresie funkcji personalnej obejmował więc wszystkie lokalizacje przedsiębiorstwa na świecie oprócz Stanów Zjednoczonych, gdzie funkcja personalna w zakresie zadań operacyjnych i koordynacyjnych realizowana była przez zatrudnione w tym obszarze dwie osoby. Zadania związane z funkcją personalną w centrali w Danii realizowane były przez trzy osoby (por. rys. 1).



Rys. 1. Zadania wynikające z funkcji personalnej, realizowane przez komórkę personalną na szczeblu centrali

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie kadr	<p>Centralnie, na podstawie analiz zapotrzebowania kadr opartych na ocenie aktualnego stanu zasobów ludzkich. Analizom takim służyły systemy informatyczne wykorzystywane przez organizację, które skutecznie dostarczały informacji z wnętrza organizacji. Nie były jednak prowadzone, przynajmniej na polskim rynku, badania otoczenia firmy. Opierało się ono głównie na planach finansowych korporacji. Powodowało to zazwyczaj niedoszacowanie potrzeb, a przez to zbyt niski stan zatrudnienia w stosunku do potrzeb w oddziale polskim. Efektem takiego planowania były ciągle spiętrzenia prac kosztem zatrudnionych osób. Ciągła konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych powodowała znecierpliwienie i przemęczenie pracowników</p>
Dobór kadr	<p>Rekrutacja oraz selekcja kandydatów odbywały się metodami wypracowanymi przez oddział polski – poprzez samodzielne poszukiwanie i wybór. Procesy te były realizowane w większości przypadków samodzielnie przez kierowników liniowych, którzy potrzebowali kandydatów do pracy.</p> <p>Kryteria dla kandydatów oraz opis stanowiska ustalane były przez kierownika działu, w którym było wakuujące stanowisko. Nie był to jednak proces sformalizowany, lecz raczej intuicyjny, opierający się na doświadczeniach danego kierownika. W tej sytuacji stawiano przed kandydatami najczęściej jedynie wymagania ściśle techniczne, pomijając wszelkie inne aspekty</p>
Ocenianie pracowników	<p>Kierownictwo naczelne oddziału polskiego dokonywało samodzielnej oceny pracowników, której wynikiem były coroczne korekty płac pracowników. Ocena ta służyła jedynie celom finansowym, wyniki oceny zaś nie były omawiane z pracownikami ani też im komunikowane – efekty były widoczne jedynie w postaci zmian na listach płac. W przypadku złej pracy lub stwarzania problemów przez pracowników sytuacja była badana przez naczelne kierownictwo, które podejmowało odpowiednie decyzje (w zidentyfikowanych przypadkach pracownicy otrzymali upomnienie na piśmie lub zmierzano do rozwiązania stosunku pracy z pracownikiem).</p> <p>Ocena dotyczyła wszystkich pracowników oddziału, jednak ani jej kryteria, ani narzędzia nie były oficjalnie ustalone</p>
Motywowanie	<p>Kwalifikowanie pracy nie było oparte na formalnych zasadach. Opierało się przede wszystkim na możliwościach finansowych oddziału, który otrzymywał ustalony centralnie budżet na wypłaty dla pracowników. W ramach otrzymanego budżetu kierownictwo naczelne oddziału starało się różnicować płace w zależności od złożoności i charakteru wykonywanej pracy, a także wyników pracy poszczególnych pracowników. Nie były też prowadzone badania rynku w zakresie wynagrodzeń</p>
Kierowanie karierą i rozwojem	<p>Wszelkie działania w zakresie rozwoju i doskonalenia personelu dokonywane były samodzielnie w ramach oddziału polskiego (przez kierownictwo naczelne oraz kierowników liniowych). Polegały one głównie na wspieraniu rozwijania inicjatywy pracowników oraz organizowaniu szkoleń technicznych w ramach poszczególnych działów. Planowanie rozwoju tylko sporadycznie wspomagane było przez narzędzia analizujące indywidualne predyspozycje osobowościowe pracownika do wykonywanej pracy (testy Thomas International)</p>

Rys. 2. Zadania realizowane w ramach procesu personalnego w polskim oddziale przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W żadnym oddziale europejskim nie zatrudniano ani jednej osoby realizującej zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W oddziałach lokalnych organizacji prace związane z realizacją funkcji personalnej sprowadzały się niemal wyłącznie do działań instrumentalnych i realizowane były przez pracowników administracyjnych lub pracowników księgowości, stanowiąc dodatkowe elementy zakresu zadań i odpowiedzialności tych osób. W oddziale polskim główny ciężar prac związanych z realizacją zadań funkcji zarządzania zasobami ludzkimi spadał na kierownictwo naczelne oddziału. Stosowano model sita, nie dbając o rozwój kadr.

Reasumując, przedsiębiorstwo to wykazywało cechy organizacji międzynarodowej typu policentrycznego¹, w której centrala ogranicza się do przekazywania informacji strategicznych oraz sprawowania funkcji kontrolnych względem podległych jednostek zagranicznych. Pewne działania jednak (lub brak takich działań), wskazywałyby jednak na brak zrozumienia oddziałów lokalnych lub brak zainteresowania nimi (sprowadzający się jedynie do uzyskiwania oczekiwanych rezultatów finansowych). W centrali stosowane były pewne procedury kadrowe, związane z zatrudnianiem, wynagradzaniem, użytkowaniem samochodów, podróży służbowych itd., ale tworzone one były jedynie dla samej centrali i nigdy nie objęły oddziałów lokalnych.

W opisywanym tu przedsiębiorstwie międzynarodowym nie istniała polityka ani procedury dla jego oddziałów lokalnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W celu utrzymania satysfakcji pracowników kierownictwo oddziału polskiego starało się prowadzić odpowiednie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nie miały one charakteru działań strategicznych ani też nawet sformalizowanych.

3. Rozwiązania w obszarze ZZL po wykupieniu przedsiębiorstwa

Wykupienie przedsiębiorstwa przez dużą organizację międzynarodową spowodowało rewolucyjne zmiany. Nie zmienił się wprawdzie charakter wykonywanej pracy ani zakres działań oddziału lokalnego (przedsiębiorstwo przejmujące także operuje w sektorze hi-tech, w branży informatycznej), zdecydowanie zmieniła się jednak struktura organizacyjna, strategia, zarządzanie i stosunek centrali do oddziału polskiego. Prace nadal obejmują działania badawczo-rozwojowe w zakresie rozwoju oprogramowania. Pracownicy oddziału polskiego są aktywnymi twórcami najnowszych technologii sieciowych na świecie. Nie uległa zmianie struktura zatrudnienia ani wykształcenia pracowników (jedynie w nieznacznym stopniu wzrosła liczba osób zatrudnionych w Polsce). Obecnie jednak przedsiębiorstwo-matka

¹ D.C. Wilson i R.H. Resenfeld wyróżnili cztery modele funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych: etnocentryczne, policentryczne, geocentryczne i regiocentryczne (por. [Wilson, Resenfeld 1990, s. 383]).

jest korporacją globalną, z siedzibą główną w Stanach Zjednoczonych. W organizacji tej zatrudnionych jest prawie 70 tys. osób, o ogromnej liczbie lokalizacji rozproszonych na całym świecie. Oddziały lokalne są tu jednak dość liczne. W strukturach organizacyjnych oddział polski znalazł się w nowej dla przedsiębiorstwa grupie, niezmiernie rozwojowej, twórczej, obejmującej zakres prac w nowatorskiej dla przedsiębiorstwa, macierzystej dziedzinie, a jednocześnie od kilku lat typowych dla zakresu działań oddziału polskiego. W przeciwieństwie jednak do stanu poprzedniego, oddział polski jest jedynie jednym z wielu oddziałów badawczo-rozwojowych w strukturach organizacji.

Zmieniło się także radykalnie zarządzanie. Prawne, kulturowe, organizacyjne i inne różnice między oddziałami lokalnymi traktowane są jako źródło wiedzy i motor rozwoju tego przedsiębiorstwa jako całości; zakłada się, że to one są siłą i wiążą, a nie dzielą poszczególne oddziały. Korporacja, w której strukturach oddział polski znalazł się pod koniec 1999 r., charakteryzuje się całościowym podejściem do zarządzania i powiązań międzyfunkcjonalnych, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu autonomii decyzyjnej oddziałów. Oddziały o podobnych uwarunkowaniach prawnych, ekonomicznych, kulturowych itp. tworzą w dość naturalny sposób pewne „regiony”. Według podanego kryterium Polska należy do regionu europejskiego (różniącego się od regionu północno-amerykańskiego, gdzie zlokalizowana jest centrala organizacji).

Analizowane tu przedsiębiorstwo międzynarodowe jest najlepszym przykładem organizacji „uczącej się”, dostosowującej się do stale zmieniających się warunków zewnętrznych. Co ciekawe, jest to przedsiębiorstwo tworzące i inicjujące zmiany zachodzące na rynku informatycznym w zakresie globalnym.

Opisywane cechy międzykulturowego zarządzania strategicznego dotyczą także zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie są zintegrowane procesy, techniki i metody stosowane we wszystkich oddziałach lokalnych, przy jednoczesnym zachowaniu sporej swobody wynikającej ze specyficznych uwarunkowań lokalnych dotyczących przepisów prawa pracy, odrębności kulturowej, zwyczajów itd. Pomimo scentralizowanego zarządzania strategicznego komórka zarządzania zasobami ludzkimi (z centralą w Stanach Zjednoczonych) posiada rozległe struktury, obejmujące niemal wszystkie pododdziały. Wszystkie oddziały i przedstawicielstwa lokalne przedsiębiorstwa wspierane są w realizacji funkcji personalnej przez te struktury. Liczniejsze lokalizacje posiadają własne działy zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast drobne biura wspierane są przez działy personalne sąsiadujących oddziałów lokalnych. W oddziale polskim utworzono, zgodnie ze strategią korporacji, lokalny dział zarządzania zasobami ludzkimi. W dziale tym zatrudniono dwie osoby (kierownika działu oraz asystenta ds. zarządzania zasobami ludzkimi), które podlegają organizacyjnie dyrektorowi europejskiego działu zarządzania zasobami ludzkimi. Dalszy rozwój działu zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce

będzie uzależniony bezpośrednio od planów dotyczących możliwości rozwojowych korporacji na terenie naszego kraju.

Warto podkreślić, że obecne przedsiębiorstwo (właściciel – na całym świecie), zdecydowanie stosuje model kapitału ludzkiego, zdając sobie sprawę z tego, że to zatrudnieni w nim ludzie stanowią o jego sukcesach i rozwoju w ujęciu globalnym.

Istotnym elementem pracy działu zarządzania zasobami ludzkimi korporacji w Europie jest bliska współpraca oddziałów lokalnych w zakresie wspólnych programów, procedur, stosowanych narzędzi. Oddziały wymieniają się doświadczeniami, informacjami, prowadzą szkolenia i wspólne prace nad wprowadzeniem spójnych programów. W niektórych przypadkach spójność ta jest trudna do osiągnięcia z uwagi na odrębności prawne lub kulturowe, ale wówczas doświadczenia wynikające z różnic traktowane są jako wyzwania i wykorzystywane do ciągłego uczenia się i rozwoju organizacji.

1. Planowanie kadr. Planowanie kadr w omawianym przedsiębiorstwie odbywa się podobnie jak w poprzednim centralnie. Szacowania potrzeb i projektowania w zakresie zatrudniania dokonuje się na podstawie analiz zapotrzebowania kadr opartych na ocenie aktualnego stanu zasobów ludzkich, na podstawie oceny efektywności realizowanych w pododdziałach projektów oraz potrzeb rozwojowych dotyczących rozwoju technologii, a także na podstawie badań otoczenia rynkowego korporacji w obszarach jej działalności. Badania prowadzone są w zakresie ekonomii, demografii, legislacji, technologii itd. Szczególnie istotne są informacje dotyczące rynku pracy, działalności uczelni technicznych (jako źródła potencjalnego naboru kadr), konkurencji. Plany finansowe dotyczące rozwoju projektów opracowywanych w poszczególnych lokalizacjach światowych mają wpływ na planowanie kadr, tworzone są bowiem po to, by przyczynić się do wzrostu organizacji jako całości. Planowanie wielkości i struktury zatrudnienia w oddziałach korporacji jest konsultowane na bieżąco z pracownikami działu zarządzania zasobami ludzkimi oraz kierownictwem wyższego szczebla podległych oddziałów, a także dobrze koordynowane z następującymi po ocenie potrzeb procesami kadrowymi, takimi jak odpowiedni do planów dobór kadr, ich rozwój i szkolenie oraz późniejsze utrzymanie.

2. Dobór kadr. Istnieją spójne dla całej korporacji procedury dotyczące rekrutacji i selekcji kadr. Poszukiwanie zainteresowanych wakującym stanowiskiem kandydatów, którzy spełnialiby założone przez organizację kryteria, oraz ich selekcja odbywają się według takich samych schematów na całym świecie. Opisy wakujących stanowisk tworzone są jednak lokalnie i odpowiadają za nie oddziały. Charakterystyk takich dokonuje odpowiedzialny pracownik działu zarządzania zasobami ludzkimi przy współudziale kierowników liniowych oraz pracowników wykonujących takie same lub podobne zadania w obszarze danej lokalizacji. Niezwykle rozbudowany jest system rekrutacji wewnętrznej (w systemie otwartym), tzn. przenoszenia i przekwalifikowania pracowników zatrudnionych już w organizacji,

niezależnie od usytuowania geograficznego. Wakaty ogłaszane są na stronach intranetowych dostępnych dla wszystkich lokalizacji przedsiębiorstwa na świecie. Korporacja posiada korporacyjny dział relokacji, który pomaga pracownikom w załatwieniu wszelkich formalności przy przenoszeniu się do innego oddziału, co często wiąże się ze zmianą kraju zamieszkania. Charakterystyczne dla korporacji jest to, że na całym świecie prowadzi rekrutację zewnętrzną poprzez aktywność w życiu wyselekcjonowanych ośrodków akademickich, które są głównym źródłem pozyskiwania kadr. Korporacja korzysta także z kontaktów nieformalnych kierownictwa i pracowników oraz przyjmuje aplikacje osób składających je z własnej inicjatywy, tzw. osób z ulicy. W przypadku stanowisk administracyjnych stosuje się także (choć sporadycznie) tzw. rekrutację szeroką poprzez ogłoszenia prasowe. Wszelkie aplikacje podlegają wstępnej selekcji w dziale zarządzania zasobami ludzkimi celem stworzenia odpowiedniej puli kandydatów do dalszej selekcji. W przypadku powstania wakatu dokumenty kandydatów przekazywane są do wglądu zainteresowanym kierownikom liniowym. Rozpoczyna się proces selekcji, która doprowadza do wyboru najodpowiedniejszego kandydata do objęcia danego stanowiska. Odpowiedzialność za proces selekcji spoczywa na kierownikach liniowych. Odbywa się ona na podobnych zasadach jak w poprzednim przedsiębiorstwie. Kierownicy liniowi dokonują selekcji wstępnej, a następnie wstępnego wywiadu (najczęściej telefonicznego). Kandydaci rokujący nadzieję zapraszani są na rozmowy kwalifikacyjne. Dalszy proces selekcji to analizy oraz rozmowy końcowe, podczas których przedstawiane są już kandydatom konkretne oferty. Często sprawdzane są referencje, niemal regularnie korzysta się z testów oceny przydatności cech osobowych danego kandydata do wakującego stanowiska. W czynnościach tych kierownicy liniowi są aktywnie wspomagani przez dział zarządzania zasobami ludzkimi.

Kandydaci, którzy zostali wyselekcjonowani i rozpoczynają pracę w korporacji, są wprowadzani i przysposabiani do pracy według metod opracowanych dla niej globalnie, włącznie z cyklem szkoleń obowiązkowych. Istotne jest, aby okres adaptacji nowych pracowników był jak najkrótszy i jak najłatwiejszy. Celem nie jest jedynie szybkie osiągnięcie przez nich odpowiedniego poziomu wydajności, ale także to, aby jak najszybciej nauczyli się i przejęli kulturę organizacji, jej misję i wartości, którymi się kieruje.

3. Ocenianie pracowników. W korporacji funkcjonuje spójny, rozbudowany system ocen pracowników. Horyzont czasowy dokonywanych ocen obejmuje każdorazowo rok kalendarzowy. Dotyczy wszystkich pracowników etatowych korporacji na całym świecie. Oceny dokonywane są w porównaniu do innych osób wykonujących takie same lub podobne prace w jej ramach (najczęściej na poziomie „regionów”), a nie tylko w ramach poszczególnych oddziałów. I tak na przykład pracownicy działu obsługi technicznej i serwisu oceniani są z uwzględnieniem elementów porównawczych, niezależnie od lokalizacji w zakresie regionu europej-

skiego. Proces ocen rozpoczyna się od stycznia następującego po ocenianym roku i trwa do kwietnia, przy zaangażowaniu wszystkich pracowników, niezależnie od pozycji zajmowanej w hierarchii korporacji. Każdy pracownik występuje zarówno w roli ocenianego, jak i oceniającego. Informacje na temat ocenianej osoby zbierane są od przełożonych, współpracowników, w postaci samooceny oraz rozmowy oceniającej. Porównania osiągnięć pracowników ocenianych relatywnie w odniesieniu do innych pracowników w ustalonej grupie dokonywane są przez bezpośrednich przełożonych tych pracowników podczas sesji oceniających. Proces zarządzany jest przez wybranego (na poziomie regionu) „kierownika ocen” oraz wspomagany na każdym etapie przez dział zarządzania zasobami ludzkimi. Zadaniem pracowników działu personalnego jest czuwanie nad prawidłowością przeprowadzania procesu w celu ochrony interesów pracowników. Na poziomie globalnym zdefiniowane i rozpowszechniane są zarówno zasady, jak i narzędzia służące prawidłowemu przeprowadzeniu procesu. Korporacja rozwinęła nawet do tego celu własne oprogramowanie, ułatwiające przeprowadzanie oceny i wspomagające ten proces. Narzędzie to służy też rejestracji ustalonych danych oraz implementacji wyników bezpośrednio do centralnej bazy danych osobowych.

Wyniki ocen rocznych komunikowane są wszystkim pracownikom przez ich bezpośrednich przełożonych, w określonym przez korporację terminie. Oceny pozytywne prowadzą do odpowiednich, korzystnych dla pracownika zmian w systemie wynagrodzeń, którym objęty jest dany pracownik, a w niektórych przypadkach także do awansu. Oceny niekorzystne wymagają dogłębnej analizy przyczyn takiego stanu rzeczy oraz podjęcia działań w kierunku ich eliminacji. Wszystkie oceny zawierają opisy zakresu i obszaru wymaganego rozwoju, przy czym oceny negatywne wymagają czynnego monitorowania postępów pracownika przez jego przełożonego oraz współdziałania przełożonego w pracach naprawczych pracownika (jak np. zdefiniowanie i zorganizowanie odpowiedniego dla danego przypadku szkolenia). W razie braku poprawy w określonym w ocenie terminie działań zarządzania zasobami ludzkimi, w porozumieniu z kierownikiem danego pracownika, rozpoczyna proces dyscyplinujący. Dzięki tak działającemu systemowi ocen pracowniczych, zarówno pracownicy, jak i ich przełożeni czują odpowiedzialność za wykonywaną pracę, która nabiera szczególnego znaczenia dla jednostki i dla organizacji. Przełożeni dodatkowo mogą rozwijać swoje zdolności kierownicze. Identyfikacja mocnych i słabych stron pozwala na odpowiednie dopasowanie kwalifikacji i zdolności do wykonywanej pracy, a także służy rozwojowi. W kulturze korporacji wymagane jest od jej członków stałe monitorowanie postępów i osiągnięć, a także trudności występujących w ciągu całego roku. Służą temu regularne spotkania pracowników z ich przełożonymi – zarówno w zespołach pracowniczych, jak i indywidualnie.

4. Motywowanie. Korporacja stosuje rozbudowany system kompensacyjny. Wynagrodzenie zasadnicze jest jego głównym elementem, ale istnieje cały zestaw metod wspomagających. Pracownicy objęci są dwoma systemami premiovymi,

uzależnionymi od osiągnięć finansowych grupy, do której przynależy dany oddział, a także od wkładu pracy składającej się na sukces grupy (a przez to całej korporacji na świecie). Dodatkowo pracownicy, w zależności od grupy zaszeregowania oraz od rocznej oceny, otrzymują opcje akcji giełdowych korporacji po preferencyjnych cenach. Zainteresowani pracownicy mogą też brać udział w programie udziału kupna akcji na uprzywilejowanych warunkach. Zatrudnieni w korporacji pracownicy objęci są także różnego rodzaju globalnymi oraz lokalnymi programami, jak np. program ochrony zdrowia, program ubezpieczeń na życie, dofinansowanie żywienia w miejscu pracy, działania w zakresie rozwijania sportu i rekreacji itp. Budowaniu atmosfery pracy i więzi zespołowych służą wspólne imprezy pracownicze i obejmujące rodziny pracowników (np. klub tenisowy, klub filmowy, pikniki firmowe, uroczystości organizowane z okazji świąt lub dla uczczenia szczególnych osiągnięć zespołów czy działów). Spotkania i rozmowy z pracownikami na temat celowości, istoty, jakości i znaczenia ich pracy dla organizacji, a także planowanie i monitorowanie rozwoju każdej z zatrudnionych osób, w połączeniu z opisanymi wyżej metodami, doskonale służą motywowaniu pracowników opisywanej tu firmy na całym świecie.

W kulturze korporacji leży elastyczność czasu pracy i zakresu odpowiedzialności, które są uzgadniane przez każdego pracownika z jego bezpośrednim przełożonym. Daje to poczucie swobody i autonomii, a przy wysokim poziomie zatrudnionych stanowi dodatkowy czynnik motywujący. W takiej atmosferze nawet zdarzające się spiętrzenia prac nie powodują frustracji. Korporacja uczy oddziały, jak motywować pracowników, ale także wykorzystuje doświadczenia i odrębności prawne, kulturowe i inne w różnych siedzibach na świecie do dalszego rozwijania się. Roczne oceny pracowników są podstawą do kwalifikowania pracy. W zależności od wykształcenia, doświadczenia, wymagań wynikających z wykonywania pracy na danym stanowisku, a także możliwości indywidualnych, pracownicy „przydzielani” są do określonych grup zaszeregowania, specyficznych dla każdej lokalizacji (wynika to z odrębności, przede wszystkim ekonomicznych, poszczególnych oddziałów). Ustalanie grup zaszeregowania, widełek płacowych i innych szczegółów wartościowania pracy dokonywane jest na poziomie regionalnym przez dedykowane osoby z działu zarządzania zasobami ludzkimi. Bazę stanowią badania rynkowe prowadzone we wszystkich krajach lokalizacji oddziałów, a także opisy stanowisk pracy.

5. Kierowanie karierą i rozwojem. Rozwój i doskonalenie pracowników korporacji dokonuje się głównie poprzez szkolenia. Programy szkoleń dla całego oddziału przygotowywane są na bazie potrzeb korporacyjnych (wpajanie wartości i kultury firmy) oraz lokalnych, identyfikowanych i ustalanych przez kierownictwo oraz pracowników, zatwierdzane wspólnie przez dział personalny i kierownictwo naczelne oddziału. Szczególny nacisk kładzie się na rozwój kadry kierowniczej, przede wszystkim w zakresie zarządzania ludźmi. W przypadkach potrzeb indywidualnych korporacja inwestuje w rozwój poszczególnych osób. Korporacja posiada

szeroko rozwinięty system wspomagający szkolenia (własną bazę szkoleniową). W ofercie międzynarodowej znajduje się obecnie ponad cztery tysiące różnych kursów, które organizowane są zgodnie z potrzebami. Korporacja kształci własnych instruktorów, którzy następnie wykorzystywani są w skali globalnej. W razie identyfikacji dalszych potrzeb organizowane są także szkolenia zewnętrzne. Wszelka inicjatywa pracowników jest wspierana przez korporację. Nowatorskie pomysły są nagradzane oraz w miarę możliwości wprowadzane w życie. Korporacja szczególnie zachęca do twórczości i kreatywności, co odzwierciedlone jest w nagradzaniu nie tylko zatwierdzonych patentów zgłoszonych przez pracowników, ale także projektów przedstawianych do złożenia jako wnioski patentowe. Kariera nie zawsze oznacza awans w górę na drabinie hierarchicznej. Zapewnienie ciągłego rozwoju pracowników pozwala na przesunięcia poziome, tworzenie karier eksperckich, zdobywanie autonomii itd.

4. Wyniki obserwacji – zakończenie

Zaprezentowane w opracowaniu zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskim oddziale międzynarodowej korporacji, początkowo duńskiej, a następnie amerykańskiej, pozwalają zauważyć wpływ koncepcji zarządzania przedsiębiorstwa przejmującego na rozwiązania w oddziałach. Jest przykładem charakterystycznym dla przedsiębiorstw, które poprzez wejście kapitału międzynarodowego przejmują inny model zarządzania, w tym też zarządzania zasobami ludzkimi. To zjawisko jest obserwowane na polskim rynku od kilkunastu lat. Zdołano przez ten czas zapoznać się ze stosowanymi w świecie rozwiązaniami, metodami i technikami pracy. Coraz częściej wykorzystuje się je w praktyce polskich przedsiębiorstw. Nie stanowią one podstawy szoku kulturowego, ponieważ rozumienie zasad organizacji pracy i zarządzania oraz stosowanie ich w innych przedsiębiorstwach, a nie tylko w tych z kapitałem międzynarodowym, zbliża kulturowo organizacje i upowszechnia metody i techniki pracy. Może zatem nie ma problemu wynikającego z kontaktu polskiego pracownika z firmą międzynarodową? Ten problem jednak istnieje, ale jego źródłem jest koncepcja korporacji, którą można sprowadzić do zastosowania w praktyce jednej z czterech filozofii działania firmy w stosunku do swoich zagranicznych oddziałów (etnocentryczna, policentryczna, geocentryczna, regiocentryczna). Dobrym warunkom rozwoju i satysfakcji pracowników sprzyjają filozofie: geocentryczna i regiocentryczna, a barierą mogą być filozofie: etnocentryczna i policentryczna. W przedstawionym wcześniej przypadku zjawisko jest bardzo dobrze widoczne.

Innym problemem jest klimat organizacyjny, który szczególnie silnie nawiązuje do kultury narodowej. W wielu przedsiębiorstwach z międzynarodowym kapitałem, również i w prezentowanym w opracowaniu, kierownictwo przywiązuje dużą wagę do przedsięwzięć mających budować jedność organizacji i współpracę. Or-

ganizowane są imprezy dla pracowników, czasem też dla ich rodzin, traktowane często jako obowiązek wobec pracodawcy. Narzędzia badające poziom satysfakcji z pracy i motywacji pracowników stawiają problem zbyt wyraźnie i wyniki takich badań mówią zwykle to, co pracodawca chciałby usłyszeć, a nie to jak jest w rzeczywistości.

Literatura

Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.

Wilson D.C., Resenfeld R.H., *Managing Organizations*, McGraw-Hill Book Company, London 1990.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL CORPORATION – ANALYSIS BASED ON PRACTICAL EXPERIENCE

Summary

The article provides a comparative analysis of the solutions applied in human resource management in the Polish branch of the international company – before and after the takeover. The analysis is carried out based on practical experience and reveals significant differences and various approaches used in practice. It shows that the approach characterized by the balanced level of centralisation and decentralisation of the activities concerning the staff issues prevails over the centralised approach.