

**Stanisław Kowalczyk**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **KONTROLA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA KADRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH**

### **1. Wstęp**

Terminem „zarządzanie kadrami” określa się zwykle zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych zarówno na osiągnięcie celów organizacji, jak i na zaspokojenie potrzeb funkcjonujących w niej pracowników. Działania te są związane z podstawowymi elementami zarządzania kadrami, tj. z planowaniem kadr, doбором kadr, rozwojem pracowników i ich motywowaniem, odejściem pracowników oraz kontrolą (oceną) funkcji personalnej [Listwan 2004, s. 52-53]. Wymienione elementy zarządzania kadrami najczęściej są oceniane w kategoriach behawioralnych lub statystycznych przez różne podmioty zarządzania. Kryteria behawioralne pozwalają zbadać reakcje różnych grup pracowniczych, ocenić ich wiedzę oraz zachowania związane z pracą na danym stanowisku. Do kryteriów statystycznych należą rozmaite mierniki (np. finansowe), wskaźniki (np. wypadkowości), odsetki (np. fluktuacji kadr) oraz współczynniki korelacji (np. współczynnik ważności programów selekcyjnych [Cascio 2001, s. 13]). Jednakże coraz bardziej widoczna staje się potrzeba oceny działań związanych z zarządzaniem kadrami w kategoriach efektywnościowych. Potrzeba ta wynika z rosnącego zainteresowania wartością aktywów niematerialnych oraz tworzeniem systemów pomiaru wyników działalności organizacji na poziomie strategicznym. Przykładami takich systemów pomiaru są: zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*) czy karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi (*HR scorecard*).

W obecnej sytuacji – przy stale wzrastającej turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa organizacji, rosnącej konkurencji na rynkach światowych, ciągle unowocześnianej technologii, szybkich zmianach potrzeb klientów oczekujących nowszych i najwyższej jakości produktów i usług – kadra kierownicza, chcąc sprostać tym nowym wyzwaniom, coraz lepiej dostrzega rosnące znaczenie kontroli (oceny)

efektywności zarządzania kadrami i jego wkładu w tworzenie wartości dodanej przedsiębiorstwa w wymiarach lokalnym i międzynarodowym. Menedżerowie, korzystając z kryteriów efektywnościowych, mogą np. ocenić, w jakim stopniu projekty kadrowe są zgodne ze strategią przedsiębiorstwa i jaki wskaźnik charakteryzuje ich efektywność ekonomiczną.

„Efektywność ekonomiczna projektu stanowi porównanie wartości nakładów niezbędnych dla zrealizowania projektu z wartością efektów, jakie uzyskuje się w wyniku jego zrealizowania. Efektywność pozwala zmierzyć i ocenić celowość oraz skuteczność projektu” [Jaki 2004, s. 123].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie niektórych aspektów kontrolowania efektywności zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia zaangażowania obcokrajowców w kontrolowanie procesów zarządzania w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych działających na terenie Polski oraz relacji zachodzących między tymi przedsiębiorstwami a centralą w procesie kontroli funkcji personalnej. Ponadto wskazano kartę wyników zarządzania zasobami ludzkimi jako nowe podejście do oceny efektywności zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

## **2. Podmioty kontrolujące procesy zarządzania w przedsiębiorstwie międzynarodowym**

Globalizacja gospodarki, kształtowanie się światowego społeczeństwa informacyjnego, dynamiczny rozwój handlu zagranicznego oraz zwiększenie liczby i wartości inwestycji zagranicznych sprzyjają otwarciu i liberalizacji świata, a także stwarzają warunki do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego. Każda z nich zależy od przyjętego kryterium wyodrębnienia, którym może być np. zasięg prowadzonej działalności gospodarczej za granicą, zakres kontroli aktywów, skala zaangażowania zagranicznego, stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji czy przyjęta strategia działania. W ogólnym znaczeniu za przedsiębiorstwo międzynarodowe uważa się przedsiębiorstwo, które posiada i kontroluje aktywa w dwóch lub więcej krajach [Schroeder 2000, s. 13]. W literaturze podkreśla się, że rozwiązania organizacyjne tych przedsiębiorstw, służące skoordynowaniu działalności zagranicznych filii z resztą przedsiębiorstwa, są zróżnicowane i zależą od wielu czynników. Należą do nich przede wszystkim: strategiczna pozycja branży, kultura organizacyjna oraz aktualne struktury i procesy w nich zachodzące. Wychodząc z tych przesłanek, C. Bartlett i S. Ghoshal wyróżniają 4 podstawowe rodzaje struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych:

- organizację globalną (przedsiębiorstwo globalne),
- organizację międzynarodową (przedsiębiorstwo międzynarodowe),

- organizację multinarodową (przedsiębiorstwo multinarodowe),
- organizację transnarodową (przedsiębiorstwo transnarodowe).

U podstaw rozwiązania organizacyjnego przedsiębiorstwa międzynarodowego leży założenie, że poszczególne kraje różnią się między sobą i prowadzona na ich terenie działalność powinna uwzględniać miejscowy, często autonomiczny styl zarządzania. Nawet wtedy kiedy występują ośrodki centralne, udział obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem zagranicznym (filia) powinien być ograniczony [Schroeder 2000, s. 14-16]. Jednakże nasuwają się pytania: czy założenie to jest w pełni stosowane w każdym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego w Polsce? Jaki stopień natężenia działalności obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym występował w początkowym okresie funkcjonowania w Polsce, a jaki występuje obecnie?

Na te pytania starano się odpowiedzieć, przeprowadzając badania wśród organizacji międzynarodowych operujących w Polsce. Badania te związane były z realizacją projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych „Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce”, przeprowadzonego przez Katedrę Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

W ramach projektu badawczego zastosowano m.in. technikę badań ankietowych. W ankiecie pytanie brzmiało: „Prosimy określić działalność obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem w okresie początkowym i obecnie?”. Ankietowani w odpowiedzi na to pytanie mieli przypisać odpowiednią liczbę punktów od 0 do 5, przy czym 5 oznacza bardzo silne natężenie działalności, a 0 – brak działalności w tym zakresie. Rozkład odpowiedzi na zadane pytanie z 11 ankiet przedstawiono w tab. 1 i 2.

Tabela 1. Stopień natężenia działalności obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem w okresie początkowym

Stopień natężenia	% wskazań pozytywnych	Stopień natężenia	% wskazań pozytywnych
Nie występuje	–	Średni	–
Bardzo słaby	11,1	Silny	11,1
Słaby	–	Bardzo silny	77,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Informacje zawarte w tab. 1 wskazują, że w zdecydowanej większości badanych organizacji (77,8%) w początkowym okresie ich funkcjonowania na terenie Polski występował bardzo silny stopień natężenia działalności obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem. 11,1% badanych przedsiębiorstw wykazało silny stopień tego natężenia. Taki sam procent pozytywnych wskazań dotyczy bardzo słabego stopnia natężenia.

Tabela 2. Stopień natężenia działalności obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem obecnie

Stopień natężenia	% wskazań pozytywnych	Stopień natężenia	% wskazań pozytywnych
Nie występuje	–	Średni	11,1
Bardzo słaby	11,1	Silny	22,2
Słaby	–	Bardzo silny	55,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Z danych przedstawionych w tab. 2 wynika, że obecnie w ponad połowie badanych przedsiębiorstw międzynarodowych (55,6%) występuje bardzo silny stopień natężenia działalności obcokrajowców w kontrolowaniu procesów zarządzania. 22,2% badanych przedsiębiorstw wykazuje silny stopień tego natężenia, a 11,1% – wykazuje średnie natężenie. Taki sam wynik dotyczy bardzo słabego stopnia natężenia tej działalności.

Następne pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło tego, jakie relacje zachodzą między przedsiębiorstwami zagranicznymi działającymi na terenie Polski a centralą, odnośnie do kontroli funkcji personalnej. Wyniki zawarto w tab. 3.

Tabela 3. Relacje zachodzące między przedsiębiorstwami zagranicznymi działającymi na terenie Polski a centralą, odnośnie do kontroli funkcji personalnej

Rodzaj relacji	% wskazań pozytywnych
Kontrola funkcji personalnej sterowana przez centralę korporacji, według ogólnych standardów	44,4
Kontrola funkcji personalnej prowadzona niezależnie od centrali, według standardów wypracowanych w przedsiębiorstwie	44,4
Kontrola funkcji personalnej prowadzona niezależnie od centrali, według standardów opracowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa wchodzące w skład korporacji	12,2
Kontrola funkcji personalnej prowadzona niezależnie od centrali, według standardów opracowanych przez przedsiębiorstwa tworzące region	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Jak wskazują wyniki badań, niemal w co drugim z badanych przedsiębiorstw międzynarodowych kontrola funkcji personalnej jest sterowana przez centralę korporacji, według ogólnych standardów. Tyle samo badanych przedsiębiorstw przyznaje, że kontrola funkcji personalnej jest prowadzona niezależnie od centrali, według standardów wypracowanych w przedsiębiorstwie. Tylko ok. 12% badanych przedsiębiorstw wyraziło opinię, że kontrola funkcji personalnej jest prowadzona niezależnie od centrali, według standardów opracowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa wchodzące w skład korporacji. Natomiast żadne z badanych przedsiębiorstw nie potwierdziło tego, że kontrola funkcji personalnej jest prowadzona niezależnie od centrali, według standardów opracowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa tworzące region.

### 3. Nowe podejście do oceny efektywności zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Przedsiębiorstwa międzynarodowe swoją pozycję konkurencyjną zawdzięczają przede wszystkim dużym zasobom kapitałowym i wysokiej efektywności gospodarowania, której sprzyjają takie czynniki, jak: elastyczne struktury i nowoczesne koncepcje zarządzania. Jedną z nich jest koncepcja dynamicznego zarządzania strategicznego, która jest najlepiej dostosowana do wymagań gospodarki międzynarodowej. Można przyjąć, że podejście strategiczne do zarządzania to sposób rozumienia i analizy systemu przedsiębiorstwa, polegający na identyfikacji problemów o charakterze strategicznym, badaniu i określaniu ich współzależności oraz wpływu na przyszłość przedsiębiorstwa, a także na skutecznym dostosowaniu koncepcji jego rozwoju do burzliwego otoczenia [Tubielewicz 2004, s. 9]. Przykładami problemów o charakterze strategicznym w sferze zarządzania zasobami ludzkimi mogą być: optymalizacja poziomu i struktury zatrudnienia, stworzenie kaskady kompetencji, kształtowanie wśród personelu postaw prorynkowych, wdrożenie kompleksowego systemu motywacyjnego, opracowanie systemu rozwoju karier [Pocztowski 2002, s. 38]. W świetle tych uwag na szczególną uwagę zasługuje nowe podejście do oceny efektywności systemów zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonujących zwłaszcza w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Autorami tego podejścia, nazwanego *kartą wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, są: B.E. Becker, M.A. Huselid i D. Ulrich. Ich zdaniem najlepszym rozwiązaniem, które mogą zastosować menedżerowie ds. zasobów ludzkich, jest opracowanie systemu pomiaru wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na ogólne wyniki przedsiębiorstwa. Projektowanie takiego systemu wymaga całkowitej zmiany spojrzenia na dział personalny oraz skoncentrowania się na jego roli w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Karta ta zawiera 7-etapowy model umacniania strategicznej roli działu zasobów ludzkich, w którym wyjaśniono, w jaki sposób jasno określić strategię przedsiębiorstwa, uzasadnić ekonomiczną rolę zarządzania zasobami ludzkimi jako aktywami strategicznymi, stworzyć mapę strategii, zidentyfikować na mapie strategii potencjał generowania wartości przez dział zasobów ludzkich, dopasować strukturę działań do potencjału działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, zaprojektować strategiczny system pomiaru oraz wprowadzić zarządzanie przez pomiar [Becker i in. 2002].

Wspomniano już, że przedsiębiorstwa międzynarodowe swoją pozycję konkurencyjną zawdzięczają m.in. wysokiej efektywności gospodarowania. Nawiązując do tego stwierdzenia oraz do karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi, warto zwrócić uwagę na dwie kategorie potencjału generowania wartości, tj. na nośniki efektywności oraz czynniki warunkujące efektywność zasobów ludzkich. Nośniki efektywności to podstawowe umiejętności zarządzania ludźmi lub aktywa niemater-

rialne, np. produktywność czy zadowolenie pracownika [Becker i in. 2002, s. 43]. Według M. Armstronga stopień, w jakim pracownicy są zadowoleni z polityki i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływu, jaki ono na nich wywiera, można zmierzyć za pomocą badań ich opinii i spostrzeżeń co do: stopnia, w jakim są oni przekonani, że procesy i procedury dotyczące awansu, wartościowania stanowisk pracy, oceny efektów pracy, płacy uzależnionej od efektów oraz rozpatrywania skarg funkcjonują prawidłowo; stopnia, w jakim są zadowoleni z płac i świadczeń; stopnia ich poczucia, że mają wpływ na decyzje, które ich dotyczą; skuteczności informowania ich o ważnych dla nich sprawach; stopnia, w jakim wykorzystują w pracy swoje umiejętności i możliwości itp. [Armstrong 2005, s. 100]. Jednakże identyfikacja kluczowych nośników efektywności może być trudna, gdyż w każdym przedsiębiorstwie są one inne.

Czynniki warunkujące efektywność zarządzania zasobami ludzkimi są podporą zasadniczych nośników efektywności. Na przykład jeśli dla danego przedsiębiorstwa kluczowym nośnikiem jest produktywność pracowników, to jego czynnikiem warunkującym może być odświeżanie umiejętności. Menedżerowie ds. zasobów ludzkich powinni oceniać stopień, w jakim cały system czynników warunkujących funkcjonujący w ich przedsiębiorstwie wspiera ujęte w karcie wyników pozostałe nośniki efektywności, nie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Posłużymy się innym przykładem. Powszechnie spotykanym nośnikiem efektywności jest dążenie do wysokiej jakości obsługi. Jednak trudno osiągać wysoki poziom jakości obsługi w warunkach dużej fluktuacji kadr czy braku możliwości odpowiedniego wynagradzania pracowników za dobrą obsługę [Becker i in. 2002, s. 45-46]. Z powyższych przykładów wynika, że system zarządzania kadrami kształtuje zachowania pracowników, a więc ma duży potencjał wzmacniania lub osłabiania kluczowych nośników efektywności w przedsiębiorstwie.

#### 4. Zakończenie

Zaprezentowany w opracowaniu fragment wyników badań ankietowych wskazuje, że obecnie znacznie zmniejszył się stopień zaangażowania obcokrajowców w kontrolowanie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych w stosunku do okresu początkowej działalności tych przedsiębiorstw w Polsce. To zjawisko jest obserwowane od kilku lat. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw kontrola funkcji personalnej jest sterowana przez centralę według odgórnych standardów, bądź jest prowadzona niezależnie od centrali, według standardów wypracowanych w przedsiębiorstwie.

W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa międzynarodowe działające na terenie Polski, aby sprostać wymaganiom odnośnie do oceny efektywności zarządzania kadrami, powinny mieć przekonanie, że pomocna może się tu okazać karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Jaki A., *Efektywność ekonomiczna projektu*, Difin, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., *Strategiczne aspekty międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WN-T, Warszawa 2004.

## CONTROL OF HR EFFICIENCY IN INTERNATIONAL COMPANIES

### Summary

The author presents the results of the research on foreigners' participation in control over management processes in some international companies operating in Poland, as well as on relationships among these companies and their head offices in personnel function control process. The analysis presents that nowadays the level of foreigners' participation has significantly decreased compared to the beginning of their activity in Poland. It also shows that in majority of corporations personnel function control is either managed by the corporation head office, according to the common standards, or is performed independently, according to the standards worked out in the company. HR scorecard was also presented in this article as a new approach to evaluation of HR efficiency in international companies.