

**Krystyna Kmiotek**

Politechnika Rzeszowska

**Maria Wanda Kopertyńska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **KULTUROWY KONTEKST ZARZĄDZANIA KADRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE POLSKIM DZIAŁAJĄCYM W SKALI MIĘDZYNARODOWEJ**

### **1. Wstęp**

Wzrost zainteresowania problematyką międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można zaobserwować wraz z postępującym procesem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Organizacje globalne czy transnarodowe<sup>1</sup>, będąc pracodawcami dla osób reprezentujących odmienne obszary kulturowe, stają przed problemami zupełnie nowymi, nie spotykanymi w firmach jednonarodowych. Zjawisko to dotyczy nie tylko firm powstałych na skutek fuzji i przejęć, praktyk tak często stosowanych w dobie narastającej globalizacji, ale także rodzimych przedsiębiorstw podejmujących ekspansję na rynki światowe i przystępujących do zmagania z konkurencją w warunkach niekiedy zupełnie obcych i to pod wieloma różnymi względami, czy to prawnymi, społecznymi czy kulturowymi.

### **2. Międzynarodowy i kulturowy kontekst zarządzania zasobami ludzkimi**

Nie podejmując próby rozstrzygnięcia spornych kwestii terminologicznych, można przyjąć, że międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to ogół strategii, rozwiązań praktycznych dotyczących problemów personalnych (kadrowych),

---

<sup>1</sup> Wyróżnienie przedsiębiorstw wielonarodowych, globalnych i transnarodowych wynika z umownego podziału na etapy procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, i idących za tym różnic między wyróżnionymi kategoriami organizacji (por. Harzing (1995), cyt. za [Pocztowski 2002, s. 13]).

które powstają w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa Scullion (2001), (cyt. za: [Pocztowski 2002, s. 20]). Konsekwencją tak przyjętej definicji jest uznanie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa za istotny czynnik kształtujący liczbę, a zarazem zróżnicowanie problemów kadrowych, w odniesieniu do sytuacji, gdy działalność firmy ma charakter jednonarodowy. Tradycyjne problemy natury personalnej, takie jak pozyskiwanie pracowników, rozwój, ocena, motywowanie i wynagradzanie oraz derekrutacja, powinny być rozwiązywane z uwzględnieniem kontekstu międzynarodowego. Międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstwa, rozproszenie geograficzne oraz różnice społeczno-kulturowe prowadzą do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera następujących cech [Sukces w zarządzaniu kadrami..., s. 299]:

- większa liczba zadań i czynności personalnych,
- większa złożoność procesów personalnych,
- większa ingerencja w życie osobiste personelu,
- większa liczba i złożoność czynników wpływających na decyzje personalne,
- szczególne znaczenie czynników kulturowych,
- większe ryzyko związane z wykonywaniem pracy.

Międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstw sprawia, że wpływ czynników kształtujących decyzje w zakresie zasobów ludzkich staje się bardziej złożony. Umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa nie zmienia jednak strukturyzacji samych czynników oddziałujących na zarządzanie kadrami, którą można dokonać poprzez rozróżnienie czynników zewnętrznych [Listwan 2002, s. 18; Pocztowski 1998, s. 47] (stanowiących element zarówno najbliższego, jak i dalszego otoczenia organizacji) i wewnętrznych (związanych ze wszystkimi procesami, zjawiskami i zdarzeniami mającymi miejsce w samej organizacji) lub też poprzez dodanie do dwóch wymienionych grup determinant jeszcze jednej, to jest czynników związanych z samym pracownikiem [Listwan 2002, s. 6; Karaś 2003, s. 93]. Znamienne jest to (zwłaszcza w kontekście rozważań nad problematyką międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi), że w każdej z tych trzech wyodrębnionych grup uwarunkowań pojawia się wątek kultury, który w wymiarze indywidualnym wiąże się z systemem wartości pracownika. W wymiarze organizacyjnym oznacza kulturę odnoszącą się do zespołu przekonań, wartości i wyznaczonych sposobów postępowania, wypracowanych w czasie funkcjonowania organizacji, manifestowanych przez fizyczne elementy organizacji i jej członków [Brown 1998, s. 9]. Natomiast w odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa kontekst kulturowy dotyczy przede wszystkim dominującej w danym społeczeństwie filozofii życia, a w niej miejsca i znaczenia pracy [Pocztowski 1998, s. 51].

Studia literatury przedmiotu nasuwają refleksję, że w zakresie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi przedmiotem badań, analiz, poszukiwania najlepszych rozwiązań, są zazwyczaj problemy przedsiębiorstw transnarodowych działają-

cych w warunkach polskich. Wydaje się, że nie należy pomijać, a tym bardziej bagatelizować problemów polskich firm rozszerzających swoją działalność na rynki nie tylko europejskie, ale również światowe. Jako przykład do rozważań w tym obszarze tematycznym wykorzystano doświadczenia Przedsiębiorstwa Handlowo-Produkcyjnego Transsystem SA, mającego swoją siedzibę w Woli Dalszej koło Łańcuta w woj. podkarpackim. Firma ta rozpoczęła swoją działalność w 1991 r. jako niewielki warsztat produkujący siatki i proste konstrukcje stalowe, zatrudniający 14 osób i wypracowujący 300 tys. zł wartości sprzedaży. W ciągu 15 lat swojej działalności Transsystem przekształcił się w nowoczesnie zarządzaną, wysoko wyspecjalizowaną firmę, zdolną do realizowania kompleksowych zadań w zakresie projektowania, wykonywania oraz montażu zautomatyzowanych systemów transportu technologicznego, konstrukcji stalowych wsporczych linii produkcyjnych oraz generalnego wykonawstwa hal przemysłowych. Obecnie prowadzi działalność na najbardziej wymagających rynkach i jest partnerem koncernów europejskich. Transsystem tworzony był w całości od podstaw, ponieważ nie mógł korzystać z doświadczeń, dorobku i zasobów firmy działającej wcześniej – budowano więc zespoły ludzi, rozwijano technologię, doskonalono organizację, a także inwestowano w infrastrukturę; również w zakresie metod zarządzania, stosowanych i wymaganych przez liderów na rynkach światowych firma nie miała ani doświadczenia, ani bliskich przykładów, zatem musiała postawić na samodoskonalenie i podpatrywanie wzorów u markowych firm światowych.

Głównych odbiorców Transsystemu można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należy zaliczyć zagraniczne biura inżynierjno-projektowe, dla których firma jest podwykonawcą, natomiast drugą grupę stanowią polscy i zagraniczni odbiorcy końcowi – przede wszystkim zakłady motoryzacyjne, ale także inne firmy, dla których Transsystem jest głównym wykonawcą. Firma dostarcza i montuje systemy transportu technologicznego praktycznie we wszystkich fabrykach samochodów w Europie i na świecie, np. Niemcy (Audi, BMW, Daimler Chrysler, Mercedes Benz, Opel, Volkswagen, Ford, Porsche), Francja (Peugeot, Toyota, Renault, Citroen, Airbus), Anglia (Jaguar, Land Rover, Toyota, Nissan), Szwecja (SAAB, Volvo), Włochy (Fiat), Hiszpania (Opel, Volkswagen, Seat), Chiny (Volkswagen, General Motors), Stany Zjednoczone (Daimler Chrysler, Hyundai, General Motors). Oznacza to, że firma realizuje projekty na całym świecie, począwszy od krajów Europy Zachodniej poprzez Skandynawię, skończywszy na Rosji i Ukrainie), również w USA, Meksyku, a także w Chinach i Republice Południowej Afryki.

### **3. Działalność eksportowa przedsiębiorstwa a wybrane elementy procesu kadrowego**

Czas realizacji projektów realizowanych poza granicami kraju bywa różny, dlatego też pracownicy delegowani do pracy pracują tam od kilku dni nawet do kilku

lat, natomiast przeciętnie jest to praca wymagająca wyjazdu na ok. trzy miesiące. Wśród zatrudnionych na potrzeby eksportu ok. 70% to osoby, które pracują w firmie Transssystem wyłącznie poza granicami kraju i są to pracownicy wysoko kwalifikowani, specjaliści pochodzący z różnych regionów Polski, nie tylko z Podkarpacia. Pozostałe 30% pracowników eksportowych stanowią zatrudnieni w zakładzie macierzystym przy produkcji. Badania satysfakcji pracowników przeprowadzane systematycznie w przedsiębiorstwie od kilku już lat pokazują, że wśród pracowników produkcyjnych możliwość wyjazdu do pracy za granicę stanowi ważny czynnik motywujący. Dlatego też w firmie dąży się do tego, aby w systemie rotacyjnym każdy pracownik, który chce wyjechać, miał taką możliwość, choć jest to uwarunkowane także potrzebami produkcyjnymi przedsiębiorstwa i charakterem realizowanego projektu. Dla części załogi (ok. 30% pracowników produkcyjnych) możliwość pracy za granicą kraju nie stanowi jednak żadnej atrakcji; są to zazwyczaj osoby nie akceptujące rozłąki z najbliższymi czy też z trudem przyjmujące konieczność zmiany miejsca zamieszkania i warunków życia, choćby na niezbyt długi czas.

O ile dla pracowników wykonawczych wyjazd do pracy za granicę kraju wiąże się z wymaganiami kwalifikacyjnymi i potrzebami produkcyjnymi przedsiębiorstwa, o tyle dla menedżerów kryteria te są o wiele bardziej rozbudowane. Oprócz podstawowego kryterium doboru na stanowisko kierownika budowy, jakim jest znajomość języka, ważne są także zdolności organizacyjne, ponieważ jest to pracownik podejmujący istotne decyzje w zakresie realizacji projektu, który ma jednocześnie znacznie ograniczone możliwości wykorzystania zaplecza firmy, choćby ze względu na odległość, i samodzielnie musi rozwiązywać napotkane problemy. Ważną więc rolę odgrywają także motywacja i osobowość. Okazuje się bowiem, że menedżerowie, którzy świetnie sobie radzili w realizacji projektów na zachodzie Europy, zupełnie nie potrafią się odnaleźć w krajach Europy Wschodniej.

Niezależnie od czasu, jaki pracownicy spędzają poza granicami kraju, oraz bez względu na wymagania narzucane przez prawo pracodawcy delegującemu pracowników do pracy za granicę, menedżerowie firmy dostrzegają konieczność podejmowania działań ułatwiających pracownikom proces akulturacji i łagodzących zjawisko szoku kulturowego. Mając na względzie, że akulturacja dotyczy wymiaru fizycznego (codzienne fakty z życia; miejsce zamieszkania, pracy, zakupy, transport), biologicznego (czynników wpływających na organizm, stan zdrowia i samopoczucie), kulturowego (związanego z poczuciem komfortu, jaki osoba odczuwa w nowej kulturze), społecznego (nowe znajomości, zachowania społeczne), a także psychologicznego (dotyczącego zmian zachowań, postaw i poczucia tożsamości) [Szopski 2005, s. 132 i dalsze], przedsiębiorstwo wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników w różnych wymiarach. Pracownikom wyjeżdżającym do pracy za granicę Transssystem zapewnia przede wszystkim transport, mieszkanie oraz załatwienie wszelkich formalności związanych z wyjazdem. Doświadczenie firmy wskazuje również na to, że zatrudnieni preferują, zamiast gwarancji żywienia,

dofinansowanie na ten cel i stworzenie warunków, w których sami mogliby przygotowywać posiłki. Nie wynika to bynajmniej z gustów kulinarnych Polaków, wiąże się raczej z mentalnością, ponieważ wyżywienie we własnym zakresie, przy dofinansowaniu firmy, pozwala wygospodarować pewne oszczędności. Wyjazd do pracy za granicę za pośrednictwem firmy polskiej stawia pracowników w komfortowej sytuacji – wszelkie problemy natury organizacyjnej i administracyjnej bierze na siebie firma, natomiast pracownikowi pozostaje tylko dobrze wykonywać swoje obowiązki. Nie ponosi on również ryzyka związanego z możliwością trafienia na nieuczciwego pracodawcę. Z takim ryzykiem trzeba się liczyć w sytuacji, kiedy pracownik, korzystając z otwierających się granic, samodzielnie szuka zatrudnienia, nie wspominając już o konieczności stworzenia sobie warunków do godnego życia, niekiedy w zupełnie obcych warunkach. Trudności w samodzielnym radzeniu sobie z tego typu problemami potwierdzają liczne przykłady pracowników, zatrudnionych wcześniej w Transsystemie, którzy zrezygnowali z pracy, wybierając samodzielną karierę w Anglii czy Irlandii, i powracających po pewnym czasie do firmy, z nadzieją pracy za granicą, ale na warunkach proponowanych przez byłą zakład pracy.

Zatrudnieni przy realizacji różnych projektów w różnych regionach świata zazwyczaj pracują w środowiskach wielokulturowych, co wynika z faktu, że inwestorzy (a w przemyśle samochodowym za głównego inwestora uznaje się Niemcy) preferują współpracę z kontrahentami z różnych stron świata. Pracownicy wyjeżdżający do pracy za granicą, zwłaszcza do miejsc dla Polaków egzotycznych pod względem kulturowym, mogą skorzystać ze szkoleń, których zadaniem jest przygotowanie do kontaktów z innymi kulturami. Sami zainteresowani także we własnym zakresie poszukują informacji na ten temat, co w dobie Internetu nie stanowi większego problemu. Pracownicy przystępują do szkoleń już w pewnym stopniu przygotowani, a ich oczekiwania dotyczą raczej konkretnych wskazówek, jak radzić sobie z różnymi zagrożeniami kulturowymi, o których już wcześniej się dowiedzieli.

Głównym czynnikiem motywującym do wyjazdu do pracy za granicę jest wynagrodzenie. Nie ulega wątpliwości, że poziom wynagrodzeń w Polsce nie przystaje do średniego poziomu płac w krajach Europy Zachodniej. Na poziom wynagrodzeń pracowników eksportowych w firmie Transsystem mają wpływ warunki lokalne w miejscu realizacji projektu, wiążące się z kosztami utrzymania, które w zasadzie dla całej Europy są porównywalne, różnica jest widoczna jedynie w dodatku żywieniowym. Europejski poziom wynagrodzeń ma zastosowanie na całym świecie, choć w pewnych sytuacjach konieczne staje się jego zwiększenie. Dotyczy to zwłaszcza krajów bardzo odległych geograficznie, a zarazem i kulturowo, gdzie odległość utrudnia kontakt z rodziną i zwiększa dyskomfort rozłąki. Także w krajach zagrożonych terroryzmem (np. Iran) pracownicy wyjeżdżający tam do pracy oczekują wyższego wynagrodzenia jako swego rodzaju rekompensatę za podejmowane ryzyko.

Dla pracowników wyjeżdżających do pracy za granicę ważne są, oprócz wynagrodzenia, także inne wartości. Taki wyjazd stanowi pewne wyzwanie związane z nowym zadaniem, innym rodzajem pracy, odmiennymi warunkami pracy. Doświadczenie to dla większości pracowników stanowi okazję poznania odmiennych kultur, potrzeb innych ludzi, zupełnie innego patrzenia na świat, jest także okazją do budowania świadomości z zakresu jakości i zaangażowania. Okazuje się bowiem, że pracownicy, którzy pracowali za granicą, nie odchodzą z przedsiębiorstwa.

#### **4. Problemy kulturowe związane z działalnością eksportową**

Realizacja przez firmę Transsystem projektów w różnych zakątkach świata stwarza polskim pracownikom możliwość pracy w zupełnie innych uwarunkowaniach, z ludźmi o zupełnie innym sposobie myślenia. Niesie to ze sobą pewne problemy, z którymi muszą sobie radzić zarówno pracownicy wykonawczy, jak i menedżerowie. Przykładem tego mogą być doświadczenia firmy na rynku amerykańskim i angielskim. W tamtej kulturze zasady bezpieczeństwa i higieny pracy są traktowane bardzo poważnie, a normą są bardzo wysokie wymagania w zakresie bhp, jak też bardzo drobiazgowe przestrzeganie przepisów i procedur w tym względzie. Wiąże się to z odpowiedzialnością cywilną pracodawcy, który ponosi wysokie koszty ubezpieczenia po to, by zabezpieczyć się przed ewentualnością płaconia olbrzymich odszkodowań z powództwa cywilnego. W kulturze i prawie polskim takich tradycji nie ma, a do przestrzegania przepisów w zakresie bhp pracownicy podchodzą raczej praktycznie aniżeli dosłownie, dlatego Polacy zatrudnieni w USA i Anglii są zaskoczeni bardzo konsekwentnym, a jednocześnie restrykcyjnym podejściem do przestrzegania wszelkich, nawet najdrobniejszych zasad bezpieczeństwa pracy. Zupełnie odmienne podejście pracownicy Transsystemu zaobserwowali przy okazji realizacji projektu w Rosji. Tam pracownicy rosyjscy prezentowali skrajnie odmienną postawę wobec przepisów bhp i w zasadzie nie stosowali się do żadnych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, nawet tych najbardziej elementarnych, związanych ze stosowaniem zabezpieczenia przy pracy na wysokości czy też koniecznością noszenia kasków ochronnych, nie wspominając już o bardziej „wyrafinowanych” procedurach, których przestrzeganie w kulturze anglo-amerykańskiej stanowi codzienność.

Trudnością dla polskich pracowników Transsystemu, ale już z zupełnie innego obszaru kulturowego, była akceptacja sposobu pracy pracowników chińskich. Różnice były szczególnie widoczne w podejściu do pracy i do czasu<sup>2</sup>. Pracownicy polscy, zazwyczaj samodzielni, przedsiębiorczy i energiczni, stanowią przeciwieństwo pracowników chińskich, którzy w większości wymagają nadzoru, kontroli, nie są

<sup>2</sup> Kwestia różnic kulturowych w odniesieniu do czasu została przedstawiona szeroko w: [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 146 i dalsze].

samodzielni, a nawet uzależnieni od swoich kierowników. Różnice można też było zaobserwować w podejściu do czasu: o ile Polacy nie uchodzą za naród bardzo punktualny, chociaż powoli uczymy się szanować zarówno swój, jak i cudzy czas, o tyle dla Chińczyków przestrzeganie terminów czy harmonogramów dalekie jest od nawyku, a w zasadzie jest obce.

## 5. Wnioski

Doświadczenia firmy Transsystem stanowią podstawę do sformułowania pewnych spostrzeżeń na temat zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie polskim działającym w skali światowej. Po pierwsze, dobór pracowników do pracy, odbywający się na podstawie kryterium kwalifikacyjnego, powinien być rozszerzony o kryterium osobowościowe, pod kątem określenia cech pracownika, które ułatwią mu radzenie sobie w odmiennych warunkach kulturowych. Warunek ten nie podlega dyskusji w odniesieniu do osób zatrudnianych na stanowiskach kierowniczych. Po drugie, motywowanie pracowników poza granicami kraju ma specyficzny charakter w porównaniu do motywowania zatrudnionych w kraju. Nie ulega wątpliwości, że głównym czynnikiem motywującym jest płaca, której wysokość jest podstawową determinantą zachęcającą do pracy za granicą. Zmienia się także jej struktura, adekwatnie do zmian warunków pracy. Po trzecie, rozwój pracowników delegowanych do pracy za granicą wiąże się raczej nie tyle z podnoszeniem ich kwalifikacji, bo te muszą mieć na najwyższym, światowym poziomie, ile raczej z rozwojem świadomości. Doświadczenie innych kultur zmienia podejście do pracy i do innych ludzi. Rozwój świadomości nie tylko wynika z doświadczeń; może być wzmocniony odpowiednimi szkoleniami o charakterze kulturowym. Po czwarte, różnice w podejściu do niektórych elementów polityki kadrowej są znaczące między różnymi obszarami kulturowymi, co dla pracowników polskich niekiedy bywa zaskakujące. Nie oznacza to jednak konieczności przejmowania zastanych zwyczajów, wiąże się raczej z określeniem standardów i wzorowanie się na tych, które są najwyższe w skali światowej. Po piąte, podobnie jak to się czyni w innych przedsiębiorstwach transnarodowych, konieczne jest monitorowanie problemów wynikających z różnic kulturowych, które mogą istotnie wpłynąć na jakość i efektywność pracy.

Nie bez znaczenia dla pojawiających się problemów w zakresie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi polskiego przedsiębiorstwa działającego w skali międzynarodowej są narodowe, polskie uwarunkowania kulturowe, kształtujące świadomość i mentalność pracowników. Przykładem tutaj może być mobilność polskich pracowników. O ile można powiedzieć, że przełamany jest stereotyp jej braku (co dotyczy zwłaszcza ludzi młodych i wykształconych), o tyle jednak trzeba pamiętać o jej specyficznym charakterze, polegającym na chęci wyjazdu za granicę po to, aby zarobić na poprawienie standardu życia i powrócić w rodzinne strony.

## Literatura

- Brown A., *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998.  
<http://www.transsystem.com.pl/polski/index.php>, z dn. 10.04.2006.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, AE, Poznań 2003.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa 1998.
- Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Szopski M., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

### **CULTURAL CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A POLISH ENTERPRISE WHICH IS ACTIVE ON AN INTERNATIONAL SCALE**

#### **Summary**

The aim of the article is to present some main problems connected with human resource management in conditions of activity abroad using the example of one enterprise. Some elements of labour management process are shaped by various factors. In the time of progressive globalization the most important among them are the cultural factors. On the basis of experience of Transssystem enterprise main problems connected with the realization of personal management were presented. The problems concerned Polish employees who worked abroad. The special attention was paid to the impact of cultural factors.