

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Beata Buchelt

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACY W POLSKICH FIRMACH DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: Umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej jest współcześnie immanentną cechą wielu organizacji, w tym także polskich. Obserwując rzeczywistość gospodarczą, stwierdzić można, że internacjonalizacja firm jest procesem nie tylko nieodwracalnym, ale w przyszłości zyskiwać może na swojej dynamice. W kontekście zmian, jakie mają miejsce w gospodarce, przyjęć należy, że zainteresowanie kwestiami międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL) zarówno badaczy, jak i praktyków będzie rosło z uwagi na ich strategiczną istotność dla procesu pozyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie efektywnością pracy w perspektywie międzynarodowej jest jednym z najbardziej kluczowych obszarów MZZL, dlatego celem niniejszego artykułu jest zdiagnozowanie i ocena rozwiązań, jakie w tym zakresie stosowane są przez polskie firmy, które umiejdzynarodowiły swoją działalność rynkową. Ze wstępnej analizy wynika, że badane organizacje stosują rozwiązania uznane za zaawansowane.

Słowa kluczowe: zarządzanie efektywnością, polskie firmy, umiejdzynarodowienie.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.05

1. Wstęp

Biorąc pod uwagę trendy, jakie występują w otoczeniu współczesnych organizacji, w tym przede wszystkim dalszą ekspansję działalności korporacji międzynarodowych czy internacjonalizację organizacji, które dotychczas działały na rynkach lokalnych czy narodowych, wnioskować należy, że aspekt zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w perspektywie międzynarodowej nabierać będzie znaczenia z uwagi na to, że ma on bezpośredni związek z pozyskiwaniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej. O tym, jak istotny jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla korporacji międzynarodowych, może świadczyć fakt, że w literaturze przedmiotu rozwiązania spotykane w tych organizacjach postrzegane są jako wzorcowe, a wśród badaczy zajmujących się analizą praktyk ZZL w organizacjach międzynarodowych przetacza się dyskusja o uznaniu strategicznego międzynarodowego zarządzania za-

sobami ludzkimi jako kolejnego, po zarządzaniu zasobami ludzkimi, etapu w ewolucji podejść do sprawowania funkcji personalnej [Pocztowski 2010; Stor 2006; 2011]. Wśród kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w perspektywie międzynarodowej niebagatelne miejsce zajmuje aspekt zarządzania efektywnością¹ (*performance management*) (zob. m.in. [Bao, Gordon, Analoui 2011; Dany, Guedri, Hatt 2008; Ngo, Turban, Lau 1998]). Badania i analizy prowadzone są tutaj w odniesieniu do następujących zagadnień:

- poziomów zarządzania w korporacjach międzynarodowych (zob. m.in. [Claus, Briscote 2009; Mohrman, Mohrman 1995]),
- grup pracowniczych (np. talenty, ekspatrianci, pracownicy filii) (zob. m.in. [Ramalu, Kumar 2010; Renn, Prien 1995]),
- koordynacji i realizacji poszczególnych funkcji ZZL (zob. m.in. [Ghorpaeede, Chen 1995; Maley 2011; Myrna 2009]),
- oraz determinantów efektywności (zob. m.in. [Andreason 2003; Bartolomei 2011; Stajkovic, Luthans 1997; Stajkovic, Luthans 1998]).

Wieloaspektowość analiz prowadzonych w ramach zarządzania efektywnością w organizacjach międzynarodowych ogranicza możliwość ich pełnej eksploracji w ramach pojedynczego artykułu naukowego, zatem celem niniejszego opracowania jest diagnoza stanu praktyk związanych z zarządzaniem efektywnością pracy w przedsiębiorstwach polskich rozwijających działalność międzynarodową. Kluczowym zadaniem stanie się zatem diagnoza i ocena rozwiązań spotykanych w badanych przedsiębiorstwach w odniesieniu do poziomu operacyjnego zarządzania efektywnością, zwanego też w literaturze przedmiotu poziomem jednostki (pracownika)². Wskazany cel zostanie osiągnięty poprzez odniesienie się do takich kwestii, jak zasady zarządzania efektywnością, obszary pomiaru efektywności pracy oraz organizacyjny aspekt zarządzania przez efekty.

Dane empiryczne wykorzystane w niniejszym artykule pochodzą z badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2013 roku, zatytułowanych 'Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rozwijających działalność międzynarodową'. Nadrzędnym celem zrealizowanego projektu badawczego było rozpoznanie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym i operacyjnym, stosowanych w polskich przedsiębiorstwach podejmujących i rozwijających swą działalność na rynkach międzynarodowych, a w szczególności uchwycenie aspektów zadaniowych, organizacyjnych i instrumentalnych w rozpatrywanym obszarze. Wśród diagnozowanych kwestii znalazły się również te związane z zarządzaniem efektywnością, przy czym z uwagi na główny cel projektu badawczego skupiono się na tych najbardziej fundamentalnych. Badania empiryczne zostały

¹ Zwane również w literaturze polskojęzycznej zarządzaniem przez efekty.

² W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy poziomy zarządzania efektywnością, tj. poziom organizacji, zespołu oraz pracownika (jednostki).

przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród grupy celowo dobranych pięćdziesięciu przedsiębiorstw polskich, które zinternacjonalizowały swoją działalność rynkową. Dobór badanej próby był celowy, a jej wielkość zdeterminowana została w dużej mierze możliwością dostępu do tej specyficznej grupy przedsiębiorstw. Ankiety wypełniane były przez osoby na co dzień zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi w danej organizacji. Największy udział w badanej populacji miały firmy działające w sektorze przemysłu: 44% badanej populacji, budownictwa oraz innych usług: po 18% badanej populacji, a także handlu: 12% populacji. 76% badanej populacji stanowiły firmy duże, zatrudniające ponad 250 pracowników, 20% to firmy średnie, do 249 zatrudnionych pracowników, oraz 4% – organizacje małe, zatrudniające do 49 pracowników. 78% badanych firm działała na rynkach międzynarodowych ponad 11 lat. 16% prowadzi swoją działalność rynkową w środowisku międzynarodowym 6-10 lat. Pozostałe poniżej 5 lat.

2. Proces zarządzania efektywnością

W literaturze przedmiotu zarządzanie efektywnością definiowane jest jako „proces, dzięki któremu organizacje zyskują możliwość osiągnięcia celów przy wykorzystaniu zatrudnionych pracowników” [Ghorpaede, Chen 1995, s. 23] lub też bardziej szczegółowo jako „sformalizowany i zintegrowany proces kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców” [Pocztowski 2007, s. 251]³. W innym ujęciu zarządzanie przez efekty określane jest jako konfiguracja czynników, które ukierunkowują i stymulują produktywną realizację zadań [Clardy 2013, s. 5]. Proces ten jest procesem strategicznym, zintegrowanym wertykalnie, horyzontalnie i funkcyjnie. Przede wszystkim jednak integruje potrzeby organizacji z potrzebami pracowników.

Zarządzanie przez efekty to współcześnie najczęściej stosowane podejście do oceny efektywności w korporacjach międzynarodowych. Różni się ono od tradycyjnej oceny pod wieloma względami. Po pierwsze, jest to ujęcie holistyczne biorące pod uwagę cały łańcuch przyczynowo-skutkowy w procesie pracy, czyli cechy, zachowania i wyniki pracowników [Pocztowski 2007, s. 251]. Po drugie, w procesie zarządzania przez efekty analizowane są poszczególne ogniwa wymienionego łańcucha w celu stwierdzenia wzajemnych relacji między nimi i wpływu uwarunkowań sytuacyjnych. Po trzecie, zarządzanie przez efekty powinno opierać się na motywowaniu pracowników do osiągania celów, a nie na wymuszaniu i narzucaniu. Po czwarte, zasadą zarządzania przez efekty jest definiowanie obszarów efektywności oraz określanie celów organizacji, a następnie przekładanie ich na konkretne zadania pracowników. Po piąte, należy stworzyć taką kulturę organizacyjną, w której pra-

³ W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji zarządzania przez efekty (zob. m.in. [Mohrman, Mohrman 1995; Armstrong, Baron 2005; *Performance management ...* 2011]).

cownicy i zespoły biorą na siebie odpowiedzialność za permanentne doskonalenie kompetencji i zachowań w celu podniesienia efektywności pracy. Po szóste, systemem zarządzania przez efekty powinni być objęci wszyscy pracownicy, a organizacja powinna przestrzegać norm etycznych w zarządzaniu [Armstrong 2000, s. 5].

Mając na uwadze wskazane powyżej zasady, można stwierdzić, że zasada wielowymiarowej oceny pracowniczej zgodnej z pryncypiami zarządzania efektywnością stosowana jest w organizacjach, które brały udział w badaniach przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim (tab. 1). W prawie wszystkich organizacjach, bo średnio w 80% z nich, ocenia się: wiedzę, umiejętności, zachowania na stanowisku pracy oraz wyniki pracy. Dodatkowo niewielu respondentów (dwie firmy) wskazało inne czynniki brane pod uwagę podczas oceny pracowniczej. Czynniki te odnoszą się z jednej strony do współpracy zespołowej, a z drugiej strony do umiejętności. Wskazanie 'współpracy zespołowej' jako obszaru podlegającego ocenie może sugerować, że jest to dla respondentów aspekt kluczowy w kontekście zarządzania efektywnością nie tylko pracowników, ale i samej organizacji.

Tabela 1. Obszary oceny pracowniczej w badanych organizacjach

Obszar	Liczba	Odsetek
1. Wiedza	41	82
2. Umiejętności	40	80
3. Zachowania na stanowisku pracy	40	80
4. Wyniki pracy	40	80
5. Inne obszary (<i>poziom integracji z zespołem, współpraca, kreatywność</i>)	2	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań KZKL.

Diagnozę wskazującą na wielowymiarowość oceny efektywności pracy w badanych organizacjach potwierdzają dane w tab. 2. Zgrupowane według obszarów oceny efektywności pracowników odpowiedzi wskazują na to, że w badanych organizacjach ocenia się efektywność pracowników przy wykorzystaniu podejścia procesowego charakterystycznego dla koncepcji zarządzania przez efekty: kompetencje (wiedza, umiejętności)-zachowania-wynik. Taki układ ocenianych obszarów efektywności zadeklarowało w sumie 52% respondentów. Przy okazji analizy obszarów poddawanych ocenie w badanych organizacjach warto zwrócić uwagę na to, że w badanej grupie firm w zasadzie śladowa ilość, bo 4%, koncentruje swoją uwagę tylko na wynikach pracy pracownika. Fakt ten świadczy o kompleksowym podejściu do zarządzania efektywnością pracy pracowników.

Adaptacja zasad specyficznych dla zarządzania efektywnością, takich jak na przykład branie pod uwagę całego łańcucha przyczynowo-skutkowego w procesie pracy, czyli cechy, zachowania i wyniki pracowników, czy też analizowanie poszczególnych ogniw wymienionego łańcucha w celu stwierdzenia wzajemnych relacji między nimi i wpływu uwarunkowań sytuacyjnych, sprowadza się również do

Tabela 2. Zagregowane obszary oceny pracowniczej w badanych organizacjach

Konfiguracje obszarów oceny efektywności pracy	Liczba	Odsetek
Wiedza, umiejętności, zachowania, wyniki	28	52
Wiedza, umiejętności, zachowania, wyniki, inne	2	4
Umiejętności, wyniki	2	4
Wyniki	2	4
Wiedza, umiejętności, wyniki	1	2
Umiejętności	2	4
Wiedza, wyniki	1	2
Wiedza, zachowania	7	14
Wiedza, umiejętności	1	2
Umiejętności, zachowania, wyniki	3	6
Wiedza, umiejętności, zachowania	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań KZKL.

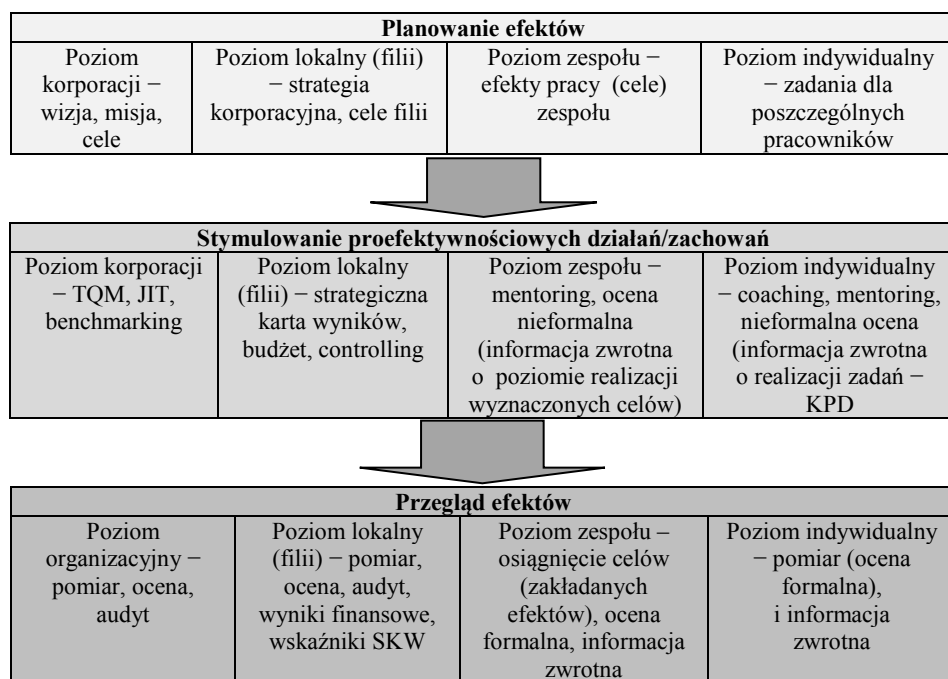
egzekucji procesu zarządzania przez efekty. Proces ten, o czym warto wspomnieć, składa się z trzech zintegrowanych ze sobą etapów, a mianowicie: planowania efektów, stymulowania lub korekty proefektywnościowych zachowań (tzw. korekcyjny plan działań, *remedial action program* – RAP) oraz przeglądu efektów (rys. 1)⁴.

Próba diagnozy stanu realizacji wspomnianego procesu nie jest zadaniem łatwym, gdyż jego cechą immanentną jest dynamika. Analizując przy tym zarówno obszary podlegające ocenie (zob. tab. 1 i 2), jak i częstotliwość przeprowadzanej oceny, można określić, czy ocena efektywności sprowadza się wyłącznie do wybranych elementów, tj. planowania oraz przeglądu efektów, czy też do całego procesu. I tak o tym, że w badanych organizacjach podchodzi się do oceny efektywności pracy procesowo, świadczy między innymi układ obszarów branych pod uwagę przy okazji oceny efektywności w badanych organizacjach⁵.

Fakt, iż ponad 80% respondentów ocenia zachowania pracowników, wskazuje na to, że w badanych organizacjach ocena efektywności pracy dokonywana jest procesowo. O procesowym podejściu do oceny świadczyć też może częstotliwość jej

⁴ W literaturze przedmiotu spotkać również można alternatywne ujęcia procesu zarządzania efektywnością, gdzie na przykład eksponowane są kwestie etyki simultanicznie z takimi obszarami jak wiedza, umiejętności, zachowania czy efekty (zob. m.in. [Brumback 2003]).

⁵ Do opracowania koncepcji procesu zarządzania przez efekty w korporacji międzynarodowej przyjęto dwa kluczowe poziomy organizacyjne, tj. poziom korporacji oraz poziom filii. Z premedytacją polegającą na uproszczeniu opracowywanego schematu (rys. 1) wyłączono poziom pośredni, o którym wspomina literatura przedmiotu. Istotne przy tym jest wskazanie, że w niektórych organizacjach międzynarodowych proces zarządzania przez efekty odbywać się będzie na pięciu poziomach, tj. globalnym, regionalnym (np. Europa), krajowym (filia), zespołowym oraz indywidualnym.



Rys. 1. Proces zarządzania przez efekty w kontekście organizacji międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Buchelt 2012, s. 130].

przeprowadzania w badanych organizacjach (tab. 3)⁶. I tak bieżącą ocenę sformalizowaną deklarowało 6% respondentów; równocześnie ocenę bieżącą niesformalizowaną aż 72% z nich. Raz w miesiącu w sposób sformalizowany dokonywana jest ocena efektywności w 6% badanych organizacji, w sposób niesformalizowany raz w miesiącu przeprowadza ocenę efektywności pracy 10% respondentów. Kwartalnie ocena efektywności pracy w sposób sformalizowany dokonywana jest przez 30% respondentów, a 6% z nich nie formalizuje takiej oceny. I wreszcie raz do roku większość respondentów, bo 54%, dokonuje oceny efektywności pracy w sposób sformalizowany, natomiast marginalna liczba, bo 2% respondentów, dokonuje oceny niesformalizowanej. Co zaskakuje w kontekście przeprowadzonej analizy, to fakt, że 44% respondentów nie przeprowadza oceny sformalizowanej rocznej, co może prowadzić do wniosku, że w organizacjach tych nie wykorzystuje się wyników badań

⁶ Zarówno w polskojęzycznej, jak i anglojęzycznej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, iż pojęcie oceny pracowniczej stosowane jest w ujęciu wąskim i szerokim. W tym pierwszym sprowadza się do pomiaru wyników pracy, w tym drugim przez pojęcie oceny pracowniczej rozumie się podejście procesowe rozpoczynające się ustaleniem kryteriów pomiaru efektywności pracy, realizacją wyznaczonych zadań, aż po ich weryfikację. W niniejszym artykule pojęcie oceny pracowniczej rozumiane jest procesowo, przy uwzględnieniu założeń zarządzania efektywnością.

Tabela 3. Częstotliwość oceny efektywności pracy w badanych organizacjach

	Ocena sformalizowana		Ocena niesformalizowana	
	N	odsetek	N	odsetek
Na bieżąco	3	6	36	72
Raz na miesiąc	3	6	5	10
Raz na kwartał	15	30	3	6
Raz do roku	27	54	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań KZKL.

efektywności pracy do kształtowania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak na przykład planowanie ścieżek kariery, szkolenia, kształtowanie warunków zatrudnienia czy też kształtowanie wynagrodzeń. Z drugiej jednak strony można założyć, że takie powiązanie ma charakter bieżący, a badane organizacje wykorzystują poszczególne elementy konfiguracji systemu zarządzania zasobami ludzkimi do bieżącego wsparcia pracy zatrudnionych pracowników, co może wynikać z potrzeby zachowania elastyczności adekwatnej do otoczenia, w jakim realizują swoje działania rynkowe.

3. Organizacyjny aspekt zarządzania przez efekty

Współcześnie organizacje coraz częściej wykorzystują w procesie oceny coraz to bardziej zdywersyfikowany wachlarz podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi aktywnymi w tymże procesie, dotyczy to również zarządzania efektywnością. Klasycznie rzecz ujmując, podmiotami aktywnymi w procesie zarządzania zasobami ludzkimi są: kadra zarządzająca, menedżerowie liniowi, komórka ds. personalnych lub specjalista ds. ZZL, pracownicy oraz ich reprezentacje czy też konsultanci zewnętrzni. W organizacjach międzynarodowych układ podmiotów biorących udział w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a szczególnie w zarządzaniu efektywnością pracy, jest bardziej rozbudowany. Warto tutaj zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu nadal można znaleźć propozycje stosowania metody 360 stopni podczas procesu zarządzania efektywnością, co bez wątpienia znacząco dywersyfikuje źródła informacji o efektywności pracy pojedynczych pracowników. Z drugiej jednak strony nasilająca się od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. krytyka wskazanej metody, podkreślająca brak ekonomicznego uzasadnienia stosowania tak szerokiego wachlarza podmiotów oceniających, skłania do zachowania ostrożności w proponowaniu tego rozwiązania. Co warto podkreślić, wspomniana krytyka nie dotyczy samej koncepcji wielopodmiotowości oceny, co pozwala na ‘spojrzenie’ na pracownika z różnych perspektyw, lecz sztywnego stosowania tejże metody [Scott, Einstein 2001]. W praktyce firmy działające na rynku międzynarodowym znalazły jednak swoje, ‘szyte na miarę’, rozwiązania. I tak, jeżeli pod uwagę weźmiemy pracowników za-

trudnianych zarówno w centrali, jak i filiach, w tym ekspatriantów, to układ pomio-
tów biorących udział w ocenie pracowniczej dokonywanej w organizacjach działa-
jących w przestrzeni międzynarodowej może być następujący:

- na etapie planowania efektów – bezpośredni przełożony oraz pracownik (mene-
dżer na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym i szeregowy pra-
cownik), a także komórka ds. personalnych w charakterze wsparcia administra-
cyjnego;
- na etapie stymulowania – bezpośredni przełożony, członkowie zespołu (współ-
pracownicy), trener, mentor, komórka ds. szkoleń, podmiot zewnętrzny dostar-
czający usługi szkoleniowe, a także komórka ds. personalnych w charakterze
wsparcia administracyjnego;
- na etapie przeglądu efektów – bezpośredni przełożony, współpracownicy, klien-
ci wewnętrzni i zewnętrzni, podwładni, a także komórka ds. personalnych
w charakterze wsparcia administracyjnego.

Odwołując się do wyników badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządza-
nia Zasobami Ludzkimi UEK, stwierdzić należy, że w polskich organizacjach, które
umiędzynarodowiły swoją działalność rynkową, wachlarz podmiotów jest szeroki,
ale popularność niektórych z nich jest większa (tab. 4). I tak najbardziej aktywnym
podmiotem w procesie oceny efektywności pracy jest bezpośredni przełożony pra-
cownika. Podmiot ten wskazało 90% respondentów. Kolejnym podmiotem aktywnym
w ocenie efektywności jest sam pracownik. Samooceny dokonują pracownicy
w 64% badanych organizacji. Trzecim w kolejności pod względem aktywności w
procesie oceny efektywności jest ‘inny podmiot’. I tu respondenci wskazywali takie
podmioty, jak pracownik działu HR, prezes czy zarząd firmy. Najmniej aktywnym
podmiotem w analizowanym procesie jest współpracownik pracownika.

Tabela 4. Podmioty biorące udział w ocenie efektywności pracy w badanych organizacjach

Podmioty biorące udział w procesie oceniania	Liczba	Odsetek
1. Sam pracownik	32	64
2. Bezpośredni przełożony pracownika	45	90
3. Współpracownik pracownika	3	6
4. Inne podmioty zarządzania, jakie?..... • pracownicy działu HR (2 wskazania) • w zależności od stanowiska i metody oceny • prezes • zarząd (2 wskazania)	6	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań KZKL.

W kontekście analizy organizacyjnego aspektu zarządzania efektywnością wśród
badanych organizacji, ograniczonej do zidentyfikowania aktywności poszczegól-
nych podmiotów ZZL w tym procesie, istotne jest zidentyfikowanie konfiguracji

podmiotów biorących udział w diagnozowanym procesie. I tak najwięcej organizacji, bo 40%, stosuje konfigurację pracownik oraz bezpośredni przełożony. Drugi co do popularności wśród badanych organizacji jest samodzielny udział bezpośrednio przełożonego w procesie zarządzania efektywnością. Taką deklarację złożyło 30% respondentów. 10% respondentów zadeklarowało, iż jedynym podmiotem aktywnym w procesie zarządzania przez efekty jest sam pracownik. W 8% badanych organizacji konfiguracja podmiotów biorących udział w ocenie efektywności składa się z pracownika, bezpośredniego przełożonego oraz innego podmiotu ZZZ. W 6% organizacji analizowaną konfigurację tworzą przełożony oraz inny podmiot ZZZ. Najmniej popularnymi rozwiązaniami są takie, gdzie konfigurację podmiotów tworzą: pracownik, przełożony oraz współpracownik (4% respondentów), oraz pracownik, przełożony, współpracownik oraz inny podmiot ZZZ (2% respondentów) (tab. 5).

Tabela 5. Konfiguracje podmiotów ZZZ biorących udział w procesie zarządzania efektywnością

Podmioty biorące udział w procesie oceniania	Liczba	Odsetek
Pracownik, przełożony	20	40
Pracownik, przełożony, inny podmiot	4	8
Pracownik, przełożony, współpracownik, inny podmiot	1	2
Przełożony	15	30
Pracownik	5	10
Pracownik, przełożony, współpracownik	2	4
Przełożony, inny podmiot	3	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań KZKL.

Aktywność poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w procesie zarządzania efektywnością, w tym, jak można domniemać, bezpośredniego przełożonego oraz samego pracownika, potwierdzają wyniki badań dotyczące układu narzędzi szkoleniowych stosowanych w badanych organizacjach. Relatywnie dużą popularnością cieszą się u respondentów takie techniki szkolenia jak *coaching*, które łączone są nierzadko w literaturze przedmiotu z poprawnym zarządzaniem procesem zarządzania przez efekty, zwłaszcza na etapie stymulacji zachowań. I tak 38% respondentów zadeklarowało wykorzystanie *coachingu*, a 34% respondentów – *mentoringu*.

4. Zakończenie

Podsumowując rozważania prowadzone powyżej, należy podkreślić, że aspekt zarządzania przez efekty w organizacjach międzynarodowych jest zagadnieniem kompleksowym z uwagi nie tylko na jego konstrukcję, ale i zestaw czynników, jakie wpływają zarówno na system, jak i pracowników.

Odnosząc się do wyników badań analizowanych w niniejszej pracy, stwierdzić należy, że polskie organizacje rozwijające swoją działalność międzynarodową konstruują swój system oceny pracowniczej zgodnie z podstawowymi zasadami zarządzania przez efekty.

Po pierwsze, badane organizacje nie ograniczają się do oceny tylko wybranych elementów efektywności, jak na przykład wyniki. Oceny efektywności dokonują kompleksowo, analizują bowiem zarówno wiedzę, jak i umiejętności oraz zachowania, a także wyniki zatrudnianych przez nie pracowników. Warto zwrócić uwagę, że organizacji stosujących taki układ obszarów pomiaru efektywności pracy było 52%. Świadczy to o wysokim poziomie świadomości kadry menedżerskiej badanych organizacji na temat łańcucha przyczynowo-skutkowego w procesie zarządzania przez efekty.

Po drugie, analizując aspekt częstotliwości oceny pracowniczej, stwierdzić można, że badane organizacje bardzo dużą wagę przywiązują do oceny bieżącej, niesformalizowanej. Taką grupę respondentów stanowiło 72% organizacji. W czasie takiej oceny kadra menedżerska na bieżąco może korygować zachowania pracowników na stanowisku pracy. Fakt przeprowadzania oceny bieżącej wskazuje na to, że badane organizacje dużą wagę przywiązują do działań korygujących, rozumianych przede wszystkim jako doskonalące (np. szkolenia).

Po trzecie, w badanych organizacjach widoczna jest dywersyfikacja podmiotów uczestniczących w procesie oceny, przy czym nadal najbardziej aktywnymi podmiotami są bezpośredni przełożony i sam pracownik. Co warto jednak podkreślić, to to, że w badanych organizacjach w zasadzie marginalny jest udział bezpośredniego przełożonego jako wyłącznego podmiotu oceniającego. Podmiotowi temu w 70% przypadków towarzyszy inny podmiot zarządzania zasobami ludzkimi.

I wreszcie po czwarte, odnosząc się do wyników badań dotyczących obszaru szkoleń (identyfikacji potrzeb szkoleniowych), można stwierdzić, że analizowany aspekt zarządzania efektywnością może być traktowany w badanych organizacjach jako narzędzie pozyskiwania informacji na temat potrzeb szkoleniowych, a przez to i projektowania polityki szkoleniowej. Respondenci wskazywali bowiem, że źródłem informacji na temat potrzeb szkoleniowych pracowników są m.in.:

- Bezpośrednia rozmowa z pracownikiem (64%);
- Ocena efektywności pracy (na podstawie osiągniętych wyników) (66%);
- Obserwacja sposobów realizacji zadań (36%);
- Wyniki ocen okresowych (30%);
- Opinie innych osób (22%);
- Indywidualne zgłoszenia pracowników, w tym te ankietowe (24%);
- Indywidualne propozycje i sugestie przełożonych (48%).

Wymieniony powyżej zestaw narzędzi analizy potrzeb szkoleniowych, stosowany przez badane organizacje, świadczy nie tylko o wpływie zarządzania efektywnością na działania w zakresie szkoleń pracowników, ale przede wszystkim o tym, że respondenci świadomi są strategicznej istotności zarządzania przez efekty oraz jego procesualnego charakteru.

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu były ukierunkowane na identyfikację i ocenę *status quo* praktyk zarządzania efektywnością w polskich organizacjach, które zinternacjonalizowały swoją działalność gospodarczą. Zwłaszcza przy pozytywnej ich ocenie warto jest zwrócić uwagę na kwestie, które z uwagi na cel projektu badawczego Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim stanowiącego źródło danych do niniejszego artykułu nie były eksplorowane. Kwestie te to przede wszystkim: stymulanty i bariery projektowania i wdrażania systemu zarządzania efektywnością, szczegółowa konstrukcja tego systemu czy też czynniki efektywności pracy pracowników [Schuler, Fulkerson, Dowling 1991; Schroeder 2010]. Wskazane aspekty zarządzania efektywnością stanowią istotny obszar badań przede wszystkim w literaturze anglojęzycznej, rzadko polskiej. Dlatego też, wskazując ograniczenia analityczne niniejszego opracowania, należy podkreślić, że szczegółowa eksploracja tematu zarządzania efektywnością możliwa jest tylko wtedy, gdy adekwatne badania naukowe skoncentrowane zostaną wyłącznie na tej problematyce.

Literatura

- Andreason A.W., *Direct and Indirect Forms of In-country Support for Expatriates and their Families as a Means of Reducing Premature Returns and Improving Job Performance*, "International Journal of Management" 2003, vol. 20, no. 4, s. 548-552.
- Armstrong M., *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page Limited, London 2000.
- Armstrong M., Baron A., *Managing Performance. Performance management in action*, CIPD House, London 2005.
- Bao Ch., Gordon R., Analoui F., *An exploration of the impact of strategic international human resource management on firm performance: The case of foreign MNCs in China*, "International Journal of Management and Information Systems" 2011, vol. 15, no. 4, s. 31-48.
- Bartolomei, K., *About External Environments that Influence Employee Behavior*, http://www.ehow.com/about_6313245_external-environments-influence-employee-behavior.html (27.05.2011).
- Brumbach G.B., *Blending „we/me” in performance management*, "Team Performance Management: An International Journal" 2003, vol. 9, no. 7/8, s. 167-173.
- Buchelt B., *Performance Management as the Present Approach to Employee's Appraisal*, [w:] J. Nesterak, B. Ziębicki (ed.), *Performance Management. Concepts and Methods*, Wyd. UEK, Kraków 2011.
- Buchelt B., *Ocena pracy ekspatriantów*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2012.
- Clardy A., *A General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis*, "Performance Improvement" 2013, vol. 52, no. 2, s. 5-15.
- Claus L., Briscoe D., *Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature*, "International Journal of Management Reviews" 2009, vol. 11, no. 2, s. 175-196.
- Dany F., Guedri Z., Hatt F., *New Insights into the Link between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution between HRM Specialist and Line Managers*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 11, s. 2095-2112.

- Ghorpaede J., Chen M., *Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems*, "Academy of Management Executive" 1995, vol. 9, no.1, s. 32-41.
- Maley J.F., *The influence of various human resource management strategies on the performance of subsidiary managers*, "Asia-Pacific Journal of Business Administration" 2011, vol. 3, no. 1, s. 28-46.
- Mohrman A. Jr., Mohrman S., *Performance Management is 'running the business'*, "Compensation and Benefits Review" 1995, vol. 27, no. 4, s. 69-76.
- Myrna J., *Turning the tables in performance reviews: How to create a better process that empowers, energizes and rewards your employees*, "Business Strategy Series" 2009, vol. 10, no. 6, s. 366-373.
- Ngo H., Turban D., Lau C., Lui S., *Human Resource Practices and Firm Performance of MNCs: Influence of Country of Origin*, "International Journal of Human Resource Management" 1998, vol. 9, no. 4.
- Performance management in action*, 2011, CIPD, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/AC5B3F1D-CA83-4CB2-AD97-9B2333411133/0/Performance_management_in_action.pdf (12.12.2011).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Ramalu Ch.R., Kumar U., *Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment*, "Journal of Applied Business Research" 2010, vol. 26, no. 6, s. 113-122.
- Renn R.O., Prien K.O., *Employee responses to performance feedback from the task: A field study of the moderating effect of global self-esteem*, "Group & Organization Management" 1995, vol. 20, no. 3, s. 337-354.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- Schuler R.S., Fulkerson J.R., Dowling P.J., *Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations*, "Human Resource Management" 1991, vol. 30, no. 3, s. 365-392.
- Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H., *An integrative Framework of Strategic International Human Resource Management*, [w:] *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline*, Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management, Interresource Group Ltd. Publishing, Limerick 2003.
- Scott S.G., Einstein W.O., *Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all*, "Academy of Management Executive" 2001, vol. 15, no. 2, s. 107-116.
- Stajkovic A.D., Luthans F., *Self-efficiency and work-related performance: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin" 1998, vol. 124, no. 2, s. 240-261.
- Stajkovic, A.D., Luthans F., *A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance*, "Academy of Management Journal" 1997, vol. 40, s. 1122-1149.
- Stor M., *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 154, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.

PERFORMANCE MANAGEMENT IN POLISH COMPANIES OPERATING ON INTERNATIONAL MARKETS

Summary: The internationalization of business is today an inherent feature of many organizations, also Polish ones. These activities are facilitated by the fact that legal, political, economic or technological circumstances that occur in environment stimulate them. Observing the economic reality one can therefore conclude that the internationalization of firms as a process is not reversible, but in the future may gain on its dynamics. In the context of the changes that are taking place in the global economy, it should be assumed that an interest in IHRM of both researchers and practitioners will increase due to the fact of its strategic significance for the process of obtaining and maintaining competitive advantage. Performance management in an international perspective is of one of the most critical areas of IHRM, and because of it the purpose of this article is to diagnose and evaluate the solutions in this area used by Polish companies that internationalized their market activities. A preliminary analysis shows that the analyzed organizations use advanced solutions, that is in comparison to those found in the literature.

Keywords: international performance management, Polish companies, internationalization.