

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

Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

GOSPODAROWANIE POTENCJAŁEM LUDZKIM W WARUNKACH ZRÓŻNICOWANIA KULTUROWEGO

Streszczenie: Budowanie pożądanego potencjału ludzkiego wymaga wieloaspektowego spojrzenia na człowieka w przedsiębiorstwie. Spojrzenie to powinno uwzględniać szeroko rozumiane warunki działalności jednostek gospodarczych. Owe warunki znajdują syntetyczne odzwierciedlenie m.in. w kulturze organizacyjnej. Współczesne realia gospodarowania wychodzą poza granice jednego kraju. Mając na uwadze powyższe, przyjęto założenie, że gospodarowanie potencjałem ludzkim (GPL) przedsiębiorstwa pozostaje pod oddziaływaniem kultury organizacyjnej naznaczonej m.in. kulturą narodową, która – w prezentowanym opracowaniu – znalazła się w polu szczególnego zainteresowania. Odwołując się na tym tle do przykładu doświadczeń współpracy biznesowej włoskich i polskich inwestorów, celem artykułu uczyniono wskazanie tych spośród obszarów gospodarowania potencjałem ludzkim, w obrębie których dostrzeżono wyraźne zróżnicowanie o podłożu kulturowym.

Słowa kluczowe: potencjał ludzki, GPL, kultura organizacyjna, kultura narodowa.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.07

1. Wstęp

Znaczenie człowieka w środowisku pracy jest coraz częściej eksponowane w literaturze z zakresu zarządzania. Najważniejsze staje się przy tym nadawanie wysokiej rangi kategorii potencjału ludzkiego znajdującego wyraz w wiedzy, umiejętnościach pracowników, a także w ich najlepszych cechach, wydobywanych m.in. poprzez aktywizowanie do podejmowania wciąż nowych wyzwań.

Budowanie pożądanego potencjału ludzkiego wymaga wieloaspektowego spojrzenia na człowieka w jednostce gospodarczej. Spojrzenie to powinno uwzględniać szeroko rozumiane warunki działalności przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że owe warunki znajdują syntetyczne odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, stanowiącej zbiór dominujących wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, charakterystycznych dla konkretnego przedsiębiorstwa [Gableta (red.) 2006, s. 155]. Warto przy tym pamiętać, iż współczesne realia gospodarowania wychodzą poza granice jednego kraju. Funkcjonowanie w warunkach gospodarki glo-

balnej powoduje, iż coraz częściej mamy do czynienia z przepływem kapitału, usług, ale i towarzyszącym im przepływem osób, a co z tym się łączy, także transferem określonych cech kultury organizacyjnej, specyficznej dla konkretnych jednostek gospodarczych, jak również cech kultury narodowej¹. Taki stan rzeczy powoduje określone kulturowe skutki towarzyszące kształtowaniu, a szerzej gospodarowaniu potencjałem ludzkim (GPL).

Parafrazując M. Croziera [1993, s. 32], można stwierdzić, że owo gospodarowanie, czy też zarządzanie, jest sztuką praktyczną, zatem dotyczące go wytyczne formułowane w teorii są o tyle ważne, o ile znajdują potwierdzenie w praktyce. Powoduje to konieczność doceniania wiedzy o rzeczywistości. Do tej kwestii nawiązuje także m.in. D. Jemielniak [2008, s. 21], wskazując na postulat akceptacji analizy pracy jako samodzielnego fenomenu poprzez badanie faktycznych praktyk organizacyjnych. Na znaczeniu przybiera zatem kwestia aktywnego poznawania realiów gospodarowania potencjałem ludzkim, identyfikowania istotnych problemów w tym obszarze wraz z poszukiwaniem optymalnych rozwiązań, uwzględniających m.in. kulturowy wymiar okoliczności, w jakich działają konkretne przedsiębiorstwa.

W opracowaniu uwagę skoncentrowano na kontekście kultur Włoch i Polski. Włochy są trzecim partnerem handlowym Polski wśród krajów UE. Zajmują wysokie piąte miejsce na liście inwestorów zagranicznych w Polsce, a wielkość zainwestowanego kapitału włoskiego na koniec 2012 r. osiągnęła blisko 10 mld euro. Polskie inwestycje kapitałowe we Włoszech są na tym tle stosunkowo niewielkie [Kuczyńska 2014].

Mając na uwadze powyższe, przyjęto założenie, że gospodarowanie potencjałem ludzkim przedsiębiorstwa pozostaje pod oddziaływaniem kultury organizacyjnej naznaczonej m.in. kulturą narodową, która – w prezentowanym opracowaniu – znalazła się w polu szczególnego zainteresowania. Odwołując się na tym tle do doświadczeń współpracy biznesowej włoskich i polskich inwestorów, autorzy artykułu postawili sobie za cel wskazanie tych spośród obszarów gospodarowania potencjałem ludzkim, w których obrębie dostrzeżono wyraźne zróżnicowanie o podłożu kulturowym.

W prowadzonych rozważaniach, poza studiami literatury oraz odniesieniem do wyników badań obcych, szczególne znaczenie nadano wiedzy i doświadczeniu zdobytych przez Modulo Group w trakcie realizacji włosko-polskich projektów biznesowych. Określoną rolę w procesie badawczym miała przy tym współpraca autorów niniejszego artykułu² znajdująca wyraz w wywiadach indywidualnych³, jak również

¹ Kultura narodu definiowana jest jako wartości, oczekiwania i zachowania wyuczone i podzielane przez grupę ludzi, przekazywane z pokolenia na pokolenie [Graham 2003, s. 505].

² Współautorem niniejszego artykułu oprócz dwojga pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego jest przedstawiciel Spółki Modulo Group odpowiedzialny za projekty m.in. z obszaru HR.

³ Chodzi o pogłębiony wywiad indywidualny (IDI – *in-depth interview*) a więc bezpośrednią metodę pierwotnego pomiaru sondażowego, w której respondent jest aktywnym obiektem pomiaru, występuje bezpośrednie komunikowanie się osób poddanych pomiarowi i przeprowadzających pomiar (rozmowa) [Kaczmarczyk 1999, s. 252 i nast.].

w analizie udostępnionej dokumentacji. Posłużono się także obserwacją uczestniczącą.

Modulo Group jest włoską spółką doradcą, która wspiera przedsiębiorstwa w rozwoju oraz reorganizacji biznesu na arenie międzynarodowej. Dotyczy to zarówno strategii, modelu organizacyjnego, jak i kwestii kluczowych dla sfery personalnej, tj. rekrutacji, selekcji oraz szkoleń menedżerskich.

Istotnym obszarem działalności spółki są projekty dotyczące uruchomienia działalności na rynkach zagranicznych, np. w postaci budowy zakładów produkcyjnych, tworzenia sieci sprzedaży lub dystrybucji itp. Modulo obecne jest w Polsce od 2006 roku, a w 2012 roku utworzono Modulo Polska z siedzibą w Krakowie. Ze względu na kraj pochodzenia grupę klientów spółki stanowią głównie przedsiębiorstwa włoskie zainteresowane uruchomieniem/rozwojem działalności w Polsce, jak i polskie jednostki gospodarcze, które chciałyby zaistnieć na rynku włoskim.

2. Gospodarowanie potencjałem ludzkim a różnorodność kulturowa

Potencjał ludzki przedsiębiorstwa, a zarazem potencjał poszczególnych pracowników tworzą możliwości i zdolności osób świadczących pracę, rozpatrywane w wymiarze jakościowym oraz w kontekście określonej liczby pracowników. Potencjał ten w ujęciu jakościowym obejmuje wiedzę, predyspozycje i umiejętności, które, rozpatrywane łącznie, tworzą tzw. kompetencje. Ponadto omawiany potencjał to również motywacja wewnętrzna (np. cele, wartości, normy moralne, aspiracje, jak i entuzjazm do działania pracowników) oraz jego wymiar fizyczny (np. zdrowie, wiek, sytuacja życiowa osób świadczących pracę) [Gableta (red.) 2006, s. 18-20].

W literaturze przedmiotu stwierdza się, że kształtowanie i wykorzystanie potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie następuje nie tylko poprzez realizację tradycyjnie wyodrębnionych elementów *funkcji personalnej* (rekrutacja, selekcja, ocenianie, wynagradzanie itd.), ale wymaga spojrzenia szerszego, ujmującego również zagadnienie *kształtowania miejsc pracy*, a ponadto *warunków pracy* (ich elementów materialnych oraz czasu pracy, działalności socjalnej, partycypacji pracowniczej), nie zapominając przy tym o znaczeniu *komunikacji wewnętrznej* oraz roli *kultury organizacyjnej*. Tak ujęte kształtowanie i wykorzystanie wskazanego potencjału następuje w procesie, który literatura łączy z określeniem gospodarowania potencjałem ludzkim (GPL) [Gableta 2003, s. 182-183].

W procesie GPL, a konkretniej w obrębie jego poszczególnych podobszarów, ujawniają się często zróżnicowane interesy wewnętrznych interesariuszy, tj. właścicieli, kierowników poszczególnych szczebli zarządzania, jak i pozostałych pracowników. Owe interesy, a więc także i związane nimi postawy i zachowania, stanowią ważne źródło kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a więc oddziałują na cechy tej kultury. Jednocześnie poprzez nadanie kulturze odpowiednich cech można stwo-

rzyć dogodne warunki do rozwoju potencjału ludzkiego oraz jego odpowiedniego wykorzystania w procesie osiągania celów przedsiębiorstwa [Gableta, Cierniak-Emerych 2007, s. 119-123].

Współcześnie coraz częściej mamy do czynienia z przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność jednocześnie w różnych krajach, a zatem i obszarach kulturowych. W tych okolicznościach kultura organizacyjna konkretnego przedsiębiorstwa pozostaje w polu oddziaływania często odmiennych w swej specyfice kultur narodowych czy też kultur społeczności danego regionu (szerzej zob. [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 20]).

Normy czy wartości wyznawane przez ludzi różnych kultur oddziałują na relacje interpersonalne. Jeśli rozpatruje się z tej perspektywy zagadnienie gospodarowania potencjałem ludzkim, zasadne staje się stwierdzenie, że międzynarodowe otoczenie kulturowe może determinować podejście do sposobu realizacji poszczególnych elementów funkcji personalnej, w tym rekrutacji, selekcji czy też wynagradzania pracowników. Podobnie może oddziaływać na określone podejście do kształtowania poszczególnych elementów warunków pracy, stopnia decentralizacji władzy, znajdującej wyraz w partycypacji pracowniczej czy też sposobu przepływu informacji „góra-dół” i „dół-góra” (por. [Rozkwitalska 2007, s. 100-101]). W literaturze można odnaleźć stwierdzenia, iż uwzględnianie różnic kulturowych w procesie podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów związanych z kształtowaniem potencjału ludzkiego, a więc problemów personalnych, przyczynia się do poprawy wyników i jakości pracy [Gilbert, Ivanicevich 2000, s. 94].

Badacze poddają analizie najczęściej amerykańską (tj. Stanów Zjednoczonych), japońską i europejską odmienność kulturową. Wskazuje się, iż odmienność ta rzutuje na podejście do rozwiązywania różnych kwestii ujawniających się w związku z GPL, niezależnie od posługiwania się w jego ramach analogiczną terminologią. Europejskie podejście do omawianego kształtowania i wykorzystania potencjału ludzkiego cechuje zróżnicowanie, które jest konsekwencją dziedzictwa kulturowego krajów tej części świata. Różnorodność traktuje się tutaj jako coś oczywistego. Oznacza to, że przyjęta w przedsiębiorstwie „filozofia” budowania pożądanego potencjału ludzkiego nosi znamiona cech kulturowych kraju czy też regionu, w którym została wypracowana. W tych okolicznościach zawodne mogą okazać się próby adaptowania rozwiązań sprawdzonych w jednym kraju w warunkach innego kraju. Działania takie powinny być poprzedzone analizą podobieństw i różnic kulturowych występujących w tych krajach [Pocztowski (red.) 2003, s. 11-12].

Z przyjętej w niniejszym opracowaniu perspektywy badawczej interesujące stają się m.in. wyniki badań nawiązujące do różnic kulturowych krajów, przeprowadzone przez G. Hofstede⁴. Ujawniają one pewne podobieństwa kultury polskiej oraz wło-

⁴ G. Hofstede, prowadząc badania nad kulturą narodową, wyróżnił kilka jej wymiarów, m.in.: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, unikanie niepewności, męskość/kobiecość [Hofstede 2000].

skiej. Dotyczy to zwłaszcza takich wymiarów kultury, jak: indywidualizm, męskość, wysoki stopień unikania niepewności [Hofstede 2000]. Również F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, ukazując (najczęściej spotykane w danym kraju) modele, określane też jako typy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, w Polsce i we Włoszech, dopatrują się określonych podobieństw [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 39].

Badacze zaznaczają jednak, iż w polu ich obserwacji dotyczących kultury organizacyjnej, z uwagi chociażby na jej ewolucję, w Polsce oprócz innych zmiennych, np. w wyniku oddziaływania kultur krajów – inwestorów zagranicznych, wciąż konieczne jest podejmowanie kolejnych prób jej identyfikacji. Pomocne w uzupełnieniu ujawniającej się w ten sposób swego rodzaju „luki wiedzy”, jak się wydaje, mogą okazać się doświadczenia firm konsultingowych działających jednocześnie na rynku włoskim i polskim.

3. Gospodarowanie potencjałem ludzkim przedsiębiorstwa na tle włoskich i polskich uwarunkowań kulturowych (wybrane wyniki badań empirycznych)

W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności, do jakich zwykle zalicza się włoską czy polską, urzędniczy biurokracizm, złożoność przepisów i procedur nie powinny stanowić zaskoczenia. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych⁵ – wywiadów indywidualnych, jak i obserwacji uczestniczącej – już na etapie pierwszych projektów realizowanych przez Modulo na rzecz włoskich przedsiębiorców potwierdziły się opinie o Polsce jako „kraju podpisów i pieczętek”. Jednocześnie, co zaskakujące, okazało się, że włoscy przedsiębiorcy dostrzegają jednak otwartą postawę i kompleksowe wsparcie ze strony instytucji odpowiedzialnych w naszym kraju za obsługę inwestorów zagranicznych. Pojawiły się również sugestie łączące dynamiczny rozwój polskiej gospodarki z pracowitością, zaradnością i szeroko rozumianą przedsiębiorczością społeczeństwa. Czynniki ludzki staje się więc ważną przesłanką decyzji o ewentualnym lokowaniu inwestycji.

Na określone spostrzeżenia dotyczące wybranych aspektów gospodarowania potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwach będących klientami Modulo wskazuje tab. 1. Uwzględniono w niej te spośród obszarów gospodarowania potencjałem ludzkim, w których obrębie – w wyniku analizy udostępnionej dokumentacji, jak i przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami i przedsiębiorcami współpracującymi ze Spółką Modulo – dostrzeżono wyraźne zróżnicowanie o podłożu kulturowym.

⁵ Szerzej na temat zastosowanej metody badawczej w poprzednim punkcie niniejszego opracowania, gdzie wskazano na bezpośrednią metodę pierwotnego pomiaru sondażowego głównie w postaci wywiadu indywidualnego, który przeprowadzono z przedstawicielami włoskich i polskich inwestorów.

I tak np. we Włoszech szeroki dostęp i wykorzystywanie technologii informatycznych jest bardziej popularne, i to niezależnie od wieku potencjalnych pracowników, co dotyczy także portali internetowych ukierunkowanych na problemy zawodowe. Znajduje to wyraz m.in. w jakości dokumentów aplikacyjnych przygotowywanych powszechnie według wysokich i ujednoliconych standardów (np. Europass-CV). W Polsce spotyka się jeszcze duże dysproporcje, oscylujące pomiędzy bardzo dobrze i skrajnie źle zredagowanymi tego rodzaju dokumentami (por. tab. 1).

We Włoszech kwestie związane z wynagradzaniem pracy, w tym płacą minimalną, kształtowane są poprzez zbiorowe uzgodnienia ustalane odrębnie dla każdego sektora aktywności zawodowej. W Polsce natomiast regulacje płacy minimalnej są jednolite dla wszystkich pracowników. Za znamienne można uznać ponadto jawność informacji o wysokości wynagrodzenia we Włoszech, podczas gdy w Polsce wiedza z tego zakresu jest objęta klauzulą poufności (por. tab. 1).

Pewne rozbieżności dostrzeżono także w sferze organizacji czasu pracy (tab. 1). Dotyczy to przede wszystkim tradycji stosowania we włoskich realiach klimatycznych godzinnej lub dwugodzinnej tzw. przerwy na lunch. W Polsce podobne rozwiązanie jest wprawdzie przewidziane w Kodeksie pracy, ale wykorzystywane głównie przez korporacje międzynarodowych grup kapitałowych. Ma to wówczas sprzyjać ujednoliceniu rozwiązań w zakresie organizacji pracy stosowanych w ramach owych grup.

W obszarze komunikacji w przypadku Włochów szczególne znaczenie ma zwłaszcza jej odmiana bezpośrednia. W trakcie bezpośrednich spotkań i rozmów biznesowych Włosi zwykle bardzo szybko przechodzą na grunt relacji przyjacielskich. Jednakże, jak wskazano w tab. 1, pewną przeszkodą w tych relacjach może okazać się „przywiązanie” Włochów do ojczystego języka, również w międzynarodowych kontaktach biznesowych. W przeciwieństwie do nich Polacy już dość powszechnie w tego rodzaju kontaktach posługują się językiem angielskim.

Nawiązując do powyżej omówionych, jak i pozostałych zidentyfikowanych tutaj różnic w podejściu do realizacji określonych aspektów gospodarowania potencjałem ludzkim, warto zwrócić uwagę na założenia polityki społecznej Unii Europejskiej. Traktuje się w nich różnorodność kulturową jako oczywistą, a celem staje się dążenie do jej integrowania. Nie można przy tym zapominać, że wszelka działalność przedsiębiorstwa oparta jest na interesach, pozostając elementem gry organizacyjnej. Mając zatem do czynienia z tak złożoną materią, jak działania w ramach obszarów GPL w środowisku zróżnicowania kulturowego, istotne okazuje się rozpoznanie rangi oraz siły przebicia określonych grup interesariuszy. Rozpoznanie i respektowanie ich interesów wymaga nie tylko wiedzy dotyczącej znajomości innej kultury, ale przede wszystkim specyficznych kompetencji opartych na tolerancji, akceptacji dla różnorodności, otwartości na zmiany. Chodzi zatem o promowanie – ponad podziałami kulturowymi – efektywnego podejścia do gospodarowania potencjałem ludzkim.

Tabela 1. Podejście do realizacji wybranych aspektów gospodarowania potencjałem ludzkim przedsiębiorstwa z perspektywy Włoch i Polski

Obszar gospodarowania potencjałem ludzkim przedsiębiorstwa	Włochy	Polska
<p>Funkcja personalna, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja i selekcja – wynagradzanie (płaca zasadnicza) – szkolenie i doskonalenie (podnoszenie kwalifikacji) 	<ul style="list-style-type: none"> – Internet jako dominujące źródło rekrutacji – wysoka ranga nadawana dokumentacji aplikacyjnej (np. ustrukturalizowane CV, według standardu Europass) – szerokie wykorzystanie mediów społecznościowych przy rekrutacji oraz selekcji (Facebook, LinkedIn) – dość powszechne wykorzystanie technologii Skype’a w procesie rekrutacji, ale i selekcji – wysokość wynagrodzenia minimalnego ustalana odrębnie dla każdego sektora aktywności zawodowej – częsta praktyka wypłaty 13-15 pensji w roku kalendarzowym, np. 15 w bankowości – jawność informacji o wysokości wynagrodzenia – stosunkowo małe zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji w ramach studiów wyższych i studiów podyplomowych 	<ul style="list-style-type: none"> – Internet jako dodatkowe źródło rekrutacji – zróżnicowana jakość dokumentów aplikacyjnych – wzrastająca rola wykorzystania mediów społecznościowych przy rekrutacji i selekcji (Facebook, LinkedIn) – ograniczone wykorzystanie technologii Skype’a w procesie rekrutacji i selekcji – wysokość wynagrodzenia minimalnego ustalona na poziomie kraju (tzw. płaca minimalna) – zwykle 12 pensji w roku kalendarzowym, chociaż istnieje możliwość wypłaty dodatkowego wynagrodzenia w przypadku osiągnięcia zysku z działalności; regułą tzw. 13-stka w sferze budżetowej – utajniona informacja o wysokości wynagrodzenia – stosunkowo duże zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji w ramach studiów wyższych i studiów podyplomowych
<p>Warunki pracy i komunikacja wewnętrzna, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> – materialne warunki pracy – kształtowanie czasu pracy – sposób przekazywania informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – pracodawca zapewnia (tylko) podstawowe elementy materialnych warunków, dlatego np. w przypadku stanowisk handlowych pracownicy korzystają raczej z samochodów prywatnych – czas pracy – obligatoryjna dwugodzinna przerwa na lunch – duży formalizm w komunikacji związanej z przygotowaniem i obiegiem dokumentów – duża otwartość w komunikacji słownej – duże przywiązanie do języka włoskiego jako języka komunikacji także w biznesie o charakterze międzynarodowym 	<ul style="list-style-type: none"> – pracodawca jest odpowiedzialny za materialne warunki pracy, dość powszechne wykorzystywanie, np. w przypadku stanowisk handlowych, samochodów służbowych – czas pracy – raczej sporadycznie, głównie w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, godzinna przerwa na lunch – formalizm w komunikacji związanej przygotowaniem i obiegiem dokumentów – stosunkowo mała otwartość w komunikacji słownej – dość powszechne posługiwanie się j. angielskim w komunikacji biznesowej o charakterze międzynarodowym – coraz częstsza praktyka posługiwania się językami macierzystymi inwestorów zagranicznych w komunikacji biznesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W procesie dochodzenia do konsensusu w rozstrzygnięciu o działaniach, które powinny być podejmowane w kluczowych aspektach (obszarach) GPL, warto więc rozważyć zasadność wprowadzenia swego rodzaju instytucji „łącznika międzykulturowego”. Chodzi o swoistego pośrednika – osobę fizyczną lub instytucję, np. firmę doradczą, consultingową czy też utworzoną w 1990 r. w Mediolanie Włosko-Polską Izbę Gospodarczą (zob. [Włosko-Polska ... (2014)]). Szczególnie pożądane może się to okazać, jak się wydaje, przy istnieniu znaczących rozbieżności o podłożu kulturowym, chociażby ze względu na to, że pozwala zrozumieć lub przeciwdziałać nadmiernym uproszczeniom, stereotypom, ograniczyć negatywne skutki różnic kulturowych czy nawet szoku kulturowego. Rolę takiej instytucji w relacjach włosko-polskich już od wielu lat, odgrywa m.in. przywoływana tutaj Spółka Modulo. Należy podkreślić, że jej działalność odbywa się przy aktywnej współpracy z ośrodkami akademickimi zarówno z Włoch, jak i z Polski.

Zastosowanie zaproponowanego wyżej rozwiązania staje się tym bardziej zasadne, że – jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych – Włosi w działalności biznesowej przywiązują wyjątkowe znaczenie do kwestii regionalizacji, identyfikacji z regionem pochodzenia. I tak np. przedsiębiorca z regionu zlokalizowanego we Włoszech zachodnich będzie raczej niechętny współpracy biznesowej z partnerem pochodzącym z terenów zachodnich tego kraju. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku rekomendacji biznesowej (tzw. *endorsement*), przydatnej inwestorom zagranicznym do budowania zaufania w kontaktach z włoską praktyką gospodarczą.

4. Zakończenie

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż kultura narodowa Polski i Włoch mają pewne cechy wspólne. Wyniki zaprezentowanych badań empirycznych wskazują jednak na występowanie pewnych odmienności kulturowych w podejściu do postrzegania określonych aspektów związanych z obszarami GPL w Polsce i we Włoszech. Taki stan rzeczy stanowi wyzwanie nie tylko dla osób zajmujących się w przedsiębiorstwie problematyką kształtowania i wykorzystania potencjału ludzkiego; w skrajnym przypadku może zadecydować o ewentualnym „uruchomieniu” działalności w innym kulturowo środowisku. Sformułowany w kontekście prezentowanych wyników badań empirycznych postulat nadania większej rangi – chociażby na początkowym etapie rozwoju działalności w odmiennym kulturowo środowisku – tworzeniu i funkcjonowaniu swego rodzaju instytucji „łącznika międzykulturowego” wydaje się wart zainteresowania. Ze zrozumiałych względów przydatność „łącznika” ma charakter sytuacyjny i wiąże się z poziomem umiędzynarodowienia działalności określonego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2003.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2006.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Potencjał pracy przedsiębiorstwa- jego kształtowanie z perspektywy doskonalenia komunikacji wewnętrznej oraz relacji sprzedawca-klient* [w:] I. Fic, D. Politowicz (red.), *Zarządzanie jest sztuka*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2007.
- Gilbert J.A., Ivanicovich J.M., *Valuing diversity: A tale of two organizations*, "Academy of Management Executive" 2000, no. 14(1).
- Graham J.H., *Cultural and Human Resources Management*, [w:] A.M. Rugman, T.L. Brewer (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jemieliński D., *Praca oparta na wiedzy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1999.
- Kuczyńska A., *Notka informacyjna o Włoszech i współpracy gospodarczej z Polską*, Departament Pomocy i Współpracy Dwustronnej MG Warszawa 2013, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/16598/KE%20W%C5%81OCHY%2026%2011%202013.doc_\(28.03.2014\)](http://www.mg.gov.pl/files/upload/16598/KE%20W%C5%81OCHY%2026%2011%202013.doc_(28.03.2014)).
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. AE, Kraków 2003.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Włosko-Polska Izba Gospodarcza – La Camera di Commercio Italo-Polacca (C.C.I.P.)*, http://www.euro-partner.pl/files/File/dokumenty/Prezentacja_CCIP-2.pdf (26.06.2014).

MANAGING HUMAN POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF CULTURAL DIVERSITY

Summary: Building the desirable human potential requires a multifaceted approach to a human being in an enterprise. This approach should allow for broadly defined conditions for pursuing activities by business entities. The conditions are synthetically reflected among others in organisational culture. The contemporary management reality goes beyond the borders of one country. With the above in mind, it has been assumed that managing human potential of an enterprise is affected by organisational culture marked among others by national culture, which is in the area of particular interest in the presented study. Invoking the example of experiences from business cooperation between Italian and Polish investors against this background, this paper aims to indicate the areas of managing human potential within which clear culture-based diversity has been noticed.

Keywords: human potential, managing human potential, organisational culture, national culture.