

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

## Summaries

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

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

**Sylwia Przytuła**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WPLYW CZYNNIKÓW KULTUROWYCH NA PRAKTYKĘ ZARZĄDZANIA EKSPATAMI W POLSKICH FILIACH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badań ukazujących praktykę zarządzania kadrami expatriantów pracujących w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce, w odniesieniu do przyjętego przez korporację podejścia do zarządzania tymi jednostkami. Pytanie badawcze zostało sformułowane następująco: Czy zauważa się wpływ kultury kraju pochodzenia centrali korporacji na realizację poszczególnych subfunkcji zarządzania kadrami expatriantów w jednostkach lokalnych w Polsce? Opracowanie to zawiera wyniki badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu pt: *Kadra menedżerów-expatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce*, w latach 2011-2014. Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają na stwierdzenie, że widoczna jest przewaga korporacyjnych rozwiązań kadrowych we wszystkich badanych subfunkcjach względem expatriantów, jednak można zauważyć pewne zróżnicowanie, jeśli chodzi o kraj czy klaster, z którego wywodzi się korporacja.

**Słowa kluczowe:** expatrianci, kultura, filie zagraniczne, funkcja personalna.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.28

### 1. Wstęp

Globalizacja i umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw są znakiem ostatniego stulecia. Wielokulturowość w działalności korporacji zagranicznych oznacza, że różne wpływy kulturowe (kultury narodowej kraju pochodzenia centrali i kraju goszczącego, kraju pochodzenia pracowników i kultury organizacyjne centrali i jednostek lokalnych) nakładają się i uzupełniają wzajemnie, wzbogacając jakość zarządzania międzynarodowego i powodując także liczne problemy.

Z uwagi na to, że prawie połowa (44%) przychodów przedsiębiorstw międzynarodowych jest generowana w ich jednostkach zagranicznych [*Global Relocation Trends...* 2013], korporacje zabiegają o pozyskanie kadry menedżerów-expatriantów, którzy będą zdolni do podjęcia i realizacji misji zagranicznych w odmiennej od

rodzimej kulturze, tradycji, wartościach społecznych itp. Badania longitudinalne prowadzone przez Graduate Management Admission Council (GMAC) od 2002 r. pokazują, że zapotrzebowanie na tę grupę pracowników międzynarodowych każdego roku wzrasta.

W odniesieniu do działalności zagranicznej korporacje przyjmują różne podejścia (orientacje) do zarządzania jednostkami filialnymi (etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne, geocentryczne), które determinują konkretne działania personalne w obszarze doboru pracowników, rozwoju i doskonalenia pracowników, ich wynagradzania, oceniania i zwalniania.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badań ukazujących praktykę zarządzania kadrą ekspatriantów<sup>1</sup> pracujących w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce w odniesieniu do przyjętego przez korporację podejścia do zarządzania tymi jednostkami. Tłem dla prezentowanych wyników badań będą czynniki kulturowe, takie jak: kraju pochodzenia centrali, narodowość ekspatrianta, kultura organizacyjna jednostki lokalnej.

## 2. Znaczenie czynnika kulturowego w biznesie międzynarodowym

Odmienne wartości nabywane w procesie socjalizacji przez ludzi różnych kultur wpływają na ich postawy i zachowania w miejscu pracy, określają relacje interpersonalne. Dla firmy międzynarodowej uwzględnianie czynnika kulturowego w działaniach personalnych objawia się na przykład odmiennym podejściem do doboru pracowników, ich motywowania, sposobu organizacji pracy, rozwiązywania konfliktów czy prowadzenia negocjacji.

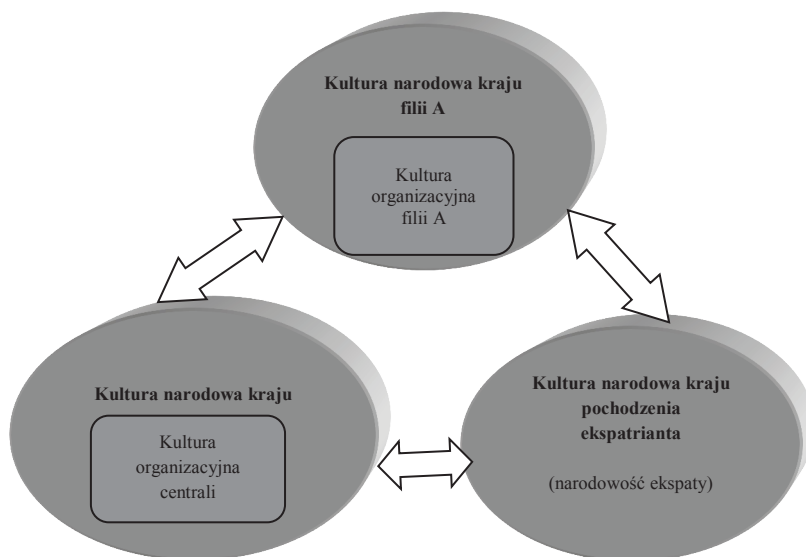
Złożoność otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa międzynarodowe, powoduje, że rosną też wymagania względem kadry menedżerów-ekspatriantów, którzy muszą poradzić sobie z odmiennymi uwarunkowaniami prowadzenia biznesu w krajach goszczących. Chodzi tu nie tylko o znajomość języków obcych, wiedzy z zakresu uwarunkowań prawnych i sytuacji ekonomicznej kraju oddelegowania, ale przede wszystkim o umiejętność dostosowania się oraz funkcjonowania w odmienną niż rodzima kulturze narodowej i organizacyjnej. W odniesieniu do ekspatriacji należy rozważyć wpływy kulturowe wynikające z różnych obszarów funkcjonowania korporacji międzynarodowych. A więc jest to:

- kultura narodowa kraju pochodzenia centrali,
- kultura narodowa kraju ulokowania filii,
- kultura kraju, z którego wywodzi się sam ekspatriant,
- kultura organizacyjna centrali (korporacyjna),
- kultura organizacyjna filii (rys. 1).

---

<sup>1</sup> Definicja ekspatrianta (skrót: ekspat) w ujęciu szerokim określa osobę, która opuściła swoją ojczyznę; mieszka i/lub pracuje w kraju innym niż kraj jej pochodzenia. Szczegółowa definicja ekspatrianta *sensu largo* i *sensu stricto* w: [Przytuła 2012].





**Rys. 1.** Wzajemne oddziaływania kulturowe pomiędzy centralą korporacji, filią a ekspatriantem

Źródło: opracowanie własne.

Literatura przedmiotu bogata jest w eksploracje prowadzone przez socjologów, psychologów czy ekonomistów [Gesteland 2002; Matsumoto, Juang 2007; House 2004; Hofstede, Hofstede 2007; Trompenaars, Hampden 2002], dotyczące charakterystyki i wymiarów kultur narodowych i ich znaczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej pod różnymi szerokościami geograficznymi.

W *Słowniku zarządzania kadrami* kulturę organizacyjną określono jako „zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad, stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji” [Listwan, 2005, s. 75]. Według G. i J. Hofstede [2007, s. 299], różnica między kulturą narodową a organizacyjną jest taka, że ta pierwsza jest częścią naszego mentalnego zaprogramowania, nabywamy jej w ciągu pierwszych 10 lat życia w rodzinie, środowisku, w którym żyjemy, w szkole. Z kulturą organizacyjną stykamy się u progu dorosłości lub też po jego przekroczeniu, gdy nasze wartości są już ustalone.

Nierozstrzygnięta jest natomiast kwestia siły wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną i odwrotnie. Różne punkty widzenia badaczy kultury organizacyjnej sprowadzają się do trzech stanowisk:

- Kultura organizacyjna jest zmienną wewnętrzną – jednym z podsystemów organizacji umożliwiających jej sprawne funkcjonowanie.
- Kultura organizacyjna jest zmienną zewnętrzną – układem odniesienia, czynnikiem wywierającym wpływ na proces zarządzania.

- Kulturę przedstawia się jako rdzenną metaforę dla konceptualizacji organizacji – organizacja jest swoistą kulturą, pewnym systemem wiedzy, którą każdy z jej członków może interpretować za pośrednictwem swego umysłu [Sułkowski 2012, s. 45].

Wydaje się jednak, że obszar kulturowy związany z tożsamością kulturową samego ekspatrianta jest najbardziej zaniedbywany przez firmy międzynarodowe. Programy adaptacyjne i szkolenia międzykulturowe najczęściej przekazują wiedzę o kulturze korporacyjnej i kraju pochodzenia centrali oraz o wartościach społeczno-kulturowych kraju przyszłego oddelegowania. Zbyt mało natomiast poświęca się uwagi rodowodowi kulturowemu samego ekspatrianta (wartościom i normom oraz postawom wobec pracy, przekonaniom religijnym, podejściem do czasu itp.), które są spuścizną kultury, z jakiej on się wywodzi.

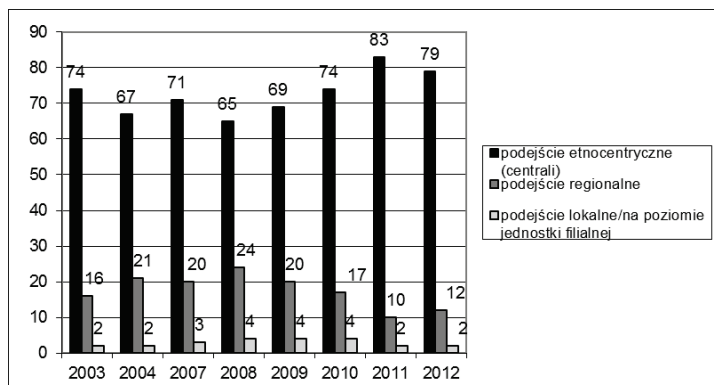
### **3. Wybór pomiędzy lokalnymi a korporacyjnymi praktykami personalnymi w filiach zagranicznych**

Mówiąc o sile wpływów kulturowych determinujących działalność korporacji międzynarodowej, należy wspomnieć o jej „orientacji” czy „podejściu strategicznym” w odniesieniu do zagranicznych jednostek w krajach goszczących. Chodzi tu o cztery klasyczne podejścia, zaproponowane przez H. Perlmuttera [1969, s. 18]: etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne i geocentryczne (EPRG), które odnoszą się do każdej subfunkcji zarządzania kadrami w korporacji międzynarodowej, czyli do pozyskiwania kadr, doskonalenia i rozwoju pracowników, wynagradzania, oceniania i zwalniania.

Podejście etnocentryczne zakłada wyższość kraju ojczystego i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw nad jednostkami z krajów goszczących i trzecich. Metody i koncepcje zarządzania są implementowane z centrali organizacji do jednostek filialnych, utrzymywana jest zunifikowana kultura przedsiębiorstwa. Praktyka zarządzania w obszarze ekspatriacji dowodzi, że w większości międzynarodowych korporacji dominuje podejście etnocentryczne (rys. 2).

Orientacja policentryczna korporacji opiera się na przekonaniu o występowaniu różnic między warunkami panującymi w kraju macierzystym i goszczącym, które unie-możliwiają stosowanie standardowej, zunifikowanej strategii zarządzania. W orientacji tej dominujące są rozwiązania wypracowane przez jednostkę lokalną w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Według P. Dowlinga i D. Welch [2004, s. 14], działania personalne w takich subfunkcjach, jak dobór, rozwój, wynagradzanie i zwolnienia pracowników, będą determinowane przez praktyki występujące w kraju goszczącym i oparte na systemie wartości specyficznym dla kultury tegoż kraju.

Podejście regiocentryczne charakteryzuje podział zakresu działań organizacji na homogeniczne obszary geograficzne, czyli regiony, dla których opracowuje się strategie działania dopełniane i dostosowywane do warunków panujących na danym ob-



Rys. 2. Standaryzacja polityki ekspatriacji (dane w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych raportów GMAC z lat 2003-2012 (raporty z roku 2005 i 2006 są niedostępne w archiwach GMAC), za: <http://www.globalrelocationtrends.com> (dostęp: 24.06.2013).

szarze geograficznym. W podejściu geocentrycznym dominuje przekonanie, że integracja poszczególnych jednostek działających w ramach korporacji w różnych krajach jest ważniejsza niż koncentrowanie się na różnicach cechujących te kraje. Kadra zarządzająca filii jest częścią grupy menedżerów zarządzających całą korporacją.

Można w tym miejscu wskazać na przykładowe sytuacje uzasadniające zastosowanie określonego podejścia EPRG przez korporacje międzynarodowe w odniesieniu do ich zagranicznej działalności (tab. 1).

Tabela 1. Sytuacje uzasadniające zastosowanie danej orientacji

Rodzaj podejścia do zarządzania filiami zagranicznymi	Podjęcie to jest najczęściej stosowane....
1	2
Etnocentryzm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gdy brak wiedzy o kraju goszczącym</li> <li>– kiedy kraj lokaty inwestycji zagranicznej jest słabo rozwinięty pod względem ekonomicznym, technologicznym</li> <li>– we wczesnych stadiach umiędzynarodowienia korporacji</li> <li>– gdy korporacja kieruje się głównie motywami kosztowymi, kontroli i koordynacji swojej działalności zagranicznej</li> <li>– w krajach o niskim poziomie tolerancji niepewności i dużym dystansie władzy</li> <li>– kiedy kultura narodowa kraju goszczącego jest bardzo „odległa” od macierzystej</li> <li>– w krajach o niskim poziomie tolerancji niepewności i dużym dystansie władzy</li> <li>– gdy brakuje wykwalifikowanego personelu w kraju goszczącym</li> <li>– gdy istnieje potrzeba utrzymywania dobrej komunikacji z centralą</li> </ul>

Tabela 1, cd.

1	2
Policentryzm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przez firmy podejmujące działalność w krajach dobrze rozwiniętych</li> <li>– gdy korporacja funkcjonuje na rynkach zróżnicowanych pod względem położenia geograficznego, wielkości, kultury itp.</li> <li>– w przypadku produkcji jednorodnej, gdy istnieje konieczność jej dostosowania do specyficznych wymagań czy gustów lokalnych nabywców</li> <li>– w sytuacji niskiego poziomu integracji w sferze produkcji między zagranicznym oddziałami</li> <li>– gdy możliwa jest autonomia działania oddziałów zagranicznych</li> <li>– gdy korporacji zależy na kreowaniu i utrzymaniu pozytywnego wizerunku (zatrudnianie lokalnej kadry jest dobrze odbierane przez władze kraju goszczącego)</li> </ul>
Regiocentryzm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gdy korporacja przyjmuje, że ogólna strategia działania będzie dopełniana i dostosowywana do warunków panujących na danym obszarze geograficznym</li> <li>– gdy chce się uniknąć duplikowania kosztów związanych z funkcjonowaniem poszczególnych działów np. HR, logistyki itp.</li> <li>– gdy jednostki lokalne skupione w danym regionie mają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji</li> <li>– gdy podejście korporacji do zarządzania swoimi filiami ma być etapem przejściowym na drodze od koncepcji etnocentrycznej lub policentrycznej do geocentrycznej</li> </ul>
Geocentryzm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gdy integracja poszczególnych jednostek działających w ramach korporacji w różnych krajach jest ważniejsza niż koncentrowanie się na różnicach cechujących te kraje</li> <li>– gdy większość operacji i przychodów jest generowana poza krajem macierzystym w jednostkach rozporoszonych na całym świecie</li> <li>– gdy koncentruje się na zbudowaniu sieci powiązań między filiami a centralą, jednocześnie uprawniając je do pracy na rzecz całej korporacji</li> <li>– gdy dysponuje się dużą grupą mobilnych menedżerów zdolnych przemieszczać się często między krajami, kulturami</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem J. Purgał-Popieli [2012, s. 46], w praktyce badanych filii korporacji zagranicznych działających w Polsce częste jest występowanie orientacji policentrycznej (46,7% wskazań) i etnocentrycznej (33,3% wskazań) w przedsiębiorstwach młodych, czyli działających nie dłużej niż 5 lat. Natomiast orientacja geocentryczna (50% wskazań) występuje w przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących na rynku 11 lat lub dłużej. Autorka zauważa, że w literaturze brakuje wyraźnych wskazań odnośnie do „umiejscowienia” orientacji **policentrycznej** w procesie umiędzynarodowienia, aczkolwiek można przyjąć, że może ona następować po etapie „etnocentrycznym”. Niemniej może ona również stanowić wstępną i zarazem docelową filozofię zarządzania firmą działającą na zróżnicowanych, specyficznych rynkach (wymagających według kierownictwa odrębnych, lokalnie dostosowanych praktyk), dla której rynek krajowy – tj. kraj pochodzenia – ma porównywalne lub mniejsze znaczenie niż rynki zagraniczne w tworzeniu wartości i budowaniu sukcesu.

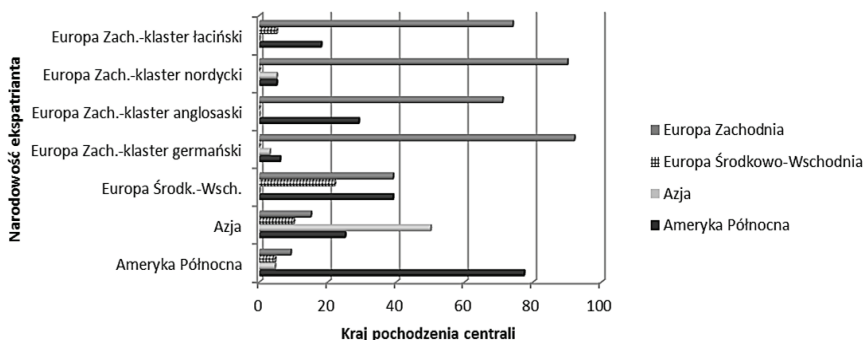
#### 4. Metodyka badań i prezentacja zebranego materiału empirycznego

Przedmiotem badań w niniejszym artykule są wybrane praktyki personalne względem expatriantów pracujących w filiach zagranicznych korporacji w Polsce, dla których kontekst stanowić będzie podejście korporacji do zarządzania filią. Pytanie badawcze zostało sformułowane następująco: Czy zauważa się wpływ kultury kraju pochodzenia centrali korporacji na realizację poszczególnych subfunkcji zarządzania kadrą expatriantów w jednostkach lokalnych w Polsce?

Opracowanie to zawiera wyniki badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu pt.: „Kadra menedżerów-expatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (program SONATA1, nr umowy: UMO-2011/01/D/HS4/01700), w latach 2011-2014. Jednostką analizy było 213 menedżerów expatriantów. Jeśli chodzi o narodowość badanych ekspatów, to wywodzili się oni z 37 krajów i realizowali swoje misje w 83 jednostkach w Polsce. Kwestie kulturowe stanowiły tylko niewielki wycinek tych eksploracji, których przedmiotem była funkcja personalna.

Zdaniem większości menedżerów expatriantów (57%), kulturę organizacyjną w polskiej jednostce można określić jako mieszaną, tzn. łączącą wpływy kultury polskiej i elementów kultury korporacyjnej. Prawie jedna trzecia badanych (27%) scharakteryzowała ją jako korporacyjną, a tylko 16% ekspatów uznało, że znamieną dla filii jest kultura polska.

Na rysunku 3 pokazano relacje pomiędzy krajem pochodzenia expatrianta (uwzględniając kulturowy podział triadowy z wyszczególnieniem klastrów) a krajem pochodzenia centrali (w rozbiciu na Azję, Amerykę Północną, Europę Zachodnią i Europę Środkowo-Wschodnią).

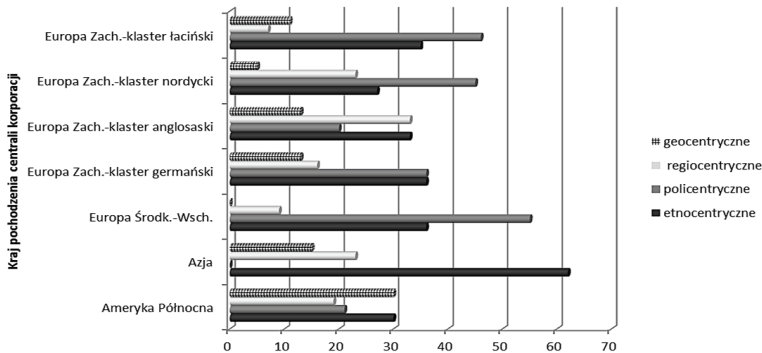


Rys. 3. Narodowość expatrianta a kraj pochodzenia centrali (dane w %)

Źródło: badania własne.

Można tu zauważyć następujące prawidłowości. Występuje duża zbieżność pomiędzy narodowością ekspatriantów a krajem pochodzenia centrali korporacji. Oznacza to, że korporacje o proveniencji amerykańskiej wysyłały do polskiej jednostki głównie Amerykanów (78% wskazań), korporacje pochodzące z Europy Zachodniej, bez względu na klaster, oddelegowywały menedżerów narodowości europejskiej (ponad 70% wskazań w każdym klastrze), natomiast korporacje azjatyckie wysyłały na misje zagraniczne głównie Azjatów (50% wskazań). Podobne zależności występują w firmach, których centrale mieszczą się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. One także w największym stopniu wysyłały kadrę rodzimą.

W kwestii wskazania przez badanych dominującego podejścia do zarządzania polską filią, to w powiązaniu z krajem pochodzenia centrali korporacji można zauważyć ciekawe zależności kulturowe (rys. 4).



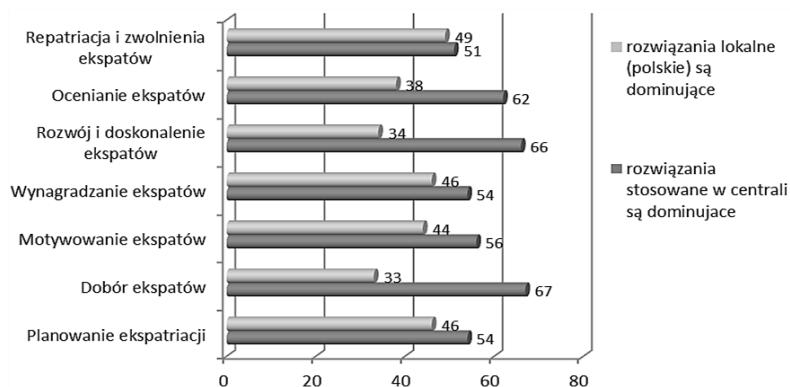
Rys. 4. Kraj pochodzenia centrali korporacji a podejście do zarządzania polską filią (dane w %)

Źródło: badania własne.

Dla korporacji azjatyckich, posiadających swoje filie w Polsce, dominujące było podejście etnocentryczne. Podejście etnocentryczne i geocentryczne w równej mierze wykazywały korporacje amerykańskie, natomiast dla firm wywodzących się z krajów europejskich (zwłaszcza z klastra nordyckiego, łacińskiego i z krajów Europy Środkowo-Wschodniej) charakterystyczne było podejście policentryczne.

Jeśli chodzi o ocenę podejścia korporacji stosowanego względem polskiej filii, to zdaniem większości respondentów, w każdej subfunkcji zauważalna jest przewaga rozwiązań stosowanych przez centrale korporacji, co jest charakterystyczne dla orientacji etnocentrycznej (rys. 5).

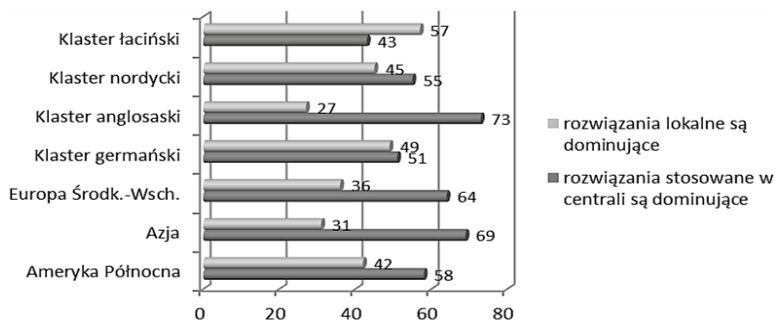
Natomiast jeśli chodzi o szczegółowe zestawienia, dotyczące powiązań między krajem pochodzenia centrali a dominacją rozwiązań lokalnych (orientacja policentryczna) lub korporacyjnych (orientacja etnocentryczna), to można zauważyć, że w poszczególnych subfunkcjach zarządzania kadrą ekspatriantów te dwie orientacje występują w różnym stopniu.



**Rys. 5.** Stosowanie rozwiązań korporacyjnych lub lokalnych w wybranym obszarze zarządzania kadrami ekspatriantów (dane w %)

Źródło: badania własne.

W subfunkcji planowania ekspatriacji rozwiązania korporacyjne są dominujące w korporacjach azjatyckich, zachodnioeuropejskich (klastra anglosaskiego) oraz w korporacjach pochodzących z Europy Środkowo-Wschodniej (rys. 6).

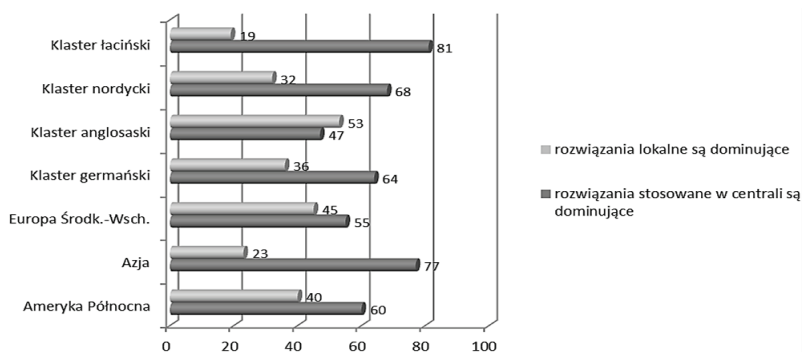


**Rys. 6.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do planowania ekspatriacji (dane w %)

Źródło: badania własne.

Także w obszarze doboru ekspatriantów widoczne są duże dysproporcje między rozwiązaniami lokalnymi a korporacyjnymi, szczególnie w korporacjach azjatyckich i europejskich (klastra łacińskiego i nordyckiego) (rys. 7).

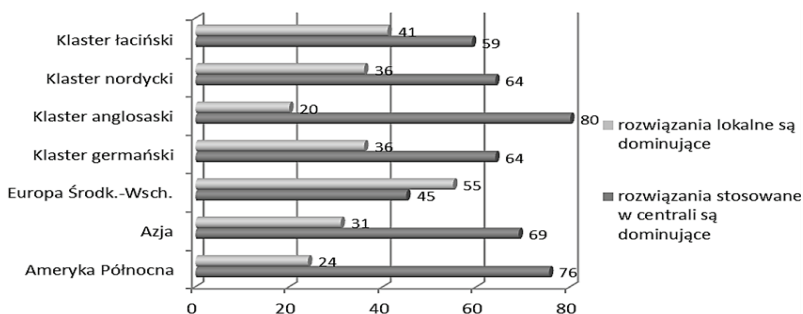
W obszarze rozwoju i doskonalenia kadr ekspatriantów zauważa się duże dysproporcje między rozwiązaniami lokalnymi a korporacyjnymi, szczególnie w korporacjach o proweniencji azjatyckiej, amerykańskiej i europejskiej (klastra anglosaskiego). W firmach pochodzenia europejskiego (klastra łacińskiego, germańskiego



**Rys. 7.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do doboru ekspatriantów (dane w %)

Źródło: badania własne.

czy nordyckiego) przeważają także rozwiązania korporacyjne, choć tylko w niewielkim zakresie wiodą prym nad podejściem lokalnym. W korporacjach, które mają swoje centra w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, zauważa się nieznacznie większą popularność rozwiązań lokalnych w obszarze rozwoju i doskonalenia kadry ekspatriantów (rys. 8).



**Rys. 8.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do rozwoju i doskonalenia ekspatriantów (dane w %)

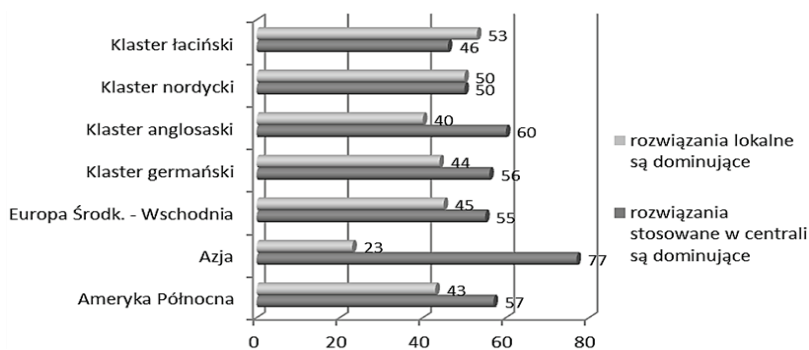
Źródło: badania własne.

Międzynarodowe badania nad systemami wynagrodzeń dla ekspatriantów wskazują na to, że różnice w praktyce wynagrodzenia ekspatriantów zależne są od warunkowań kulturowych kraju goszczącego [Early, Erze 1997, s. 75]. Zdaniem R. Schulera i N. Rogovsky'ego [1998, s. 161], jeśli korporacja międzynarodowa zamierza być konkurencyjna w skali globalnej, powinna dostosowywać praktyki wynagradzania swoich międzynarodowych pracowników do specyfiki kulturowej



krajów goszczących<sup>2</sup>. Jednak późniejsze wyniki tych autorów całkowicie zaprzeczyły, by takie praktyki, zwłaszcza w obszarze wynagradzania expatriantów, miały miejsce.

Wyniki badań własnych autorki zaprezentowane na rys. 9 dowodzą, że znaczącą przewagę rozwiązań korporacyjnych w obszarze wynagradzania expatriantów widać w korporacjach azjatyckich.

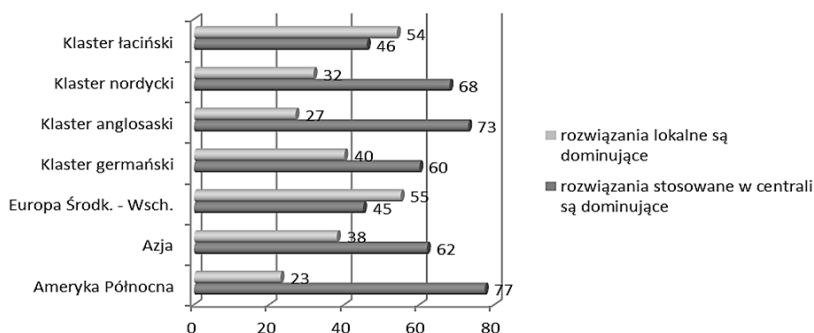


**Rys. 9.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do wynagradzania expatriantów (dane w %)

Źródło: badania własne.

W pozostałych krajach i klastrach kulturowych występowanie rozwiązań korporacyjnych nieznacznie przeważa nad lokalnymi lub jest na zbliżonym poziomie (tylko w korporacjach europejskich łacińskich przeważa podejście lokalne).

W subfunkcji oceniania także zauważalne są różnice w stosowaniu rozwiązań korporacyjnych lub lokalnych ze względu na kraj pochodzenia centrali. Duże dyspro-



**Rys. 10.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do oceniania expatriantów (dane w %)

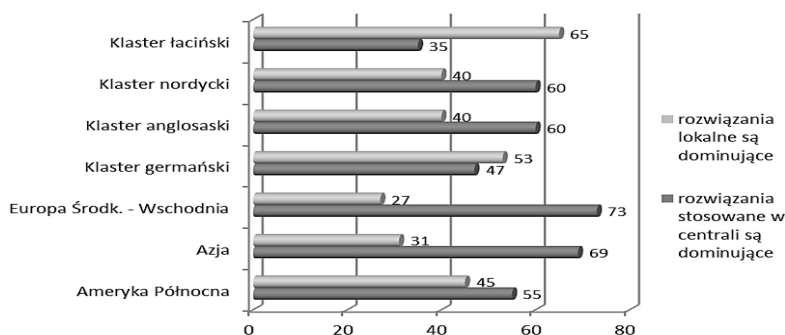
Źródło: badania własne.

<sup>2</sup> Podobne wnioski z badań formuluje T. Kawka [2008, s. 191].

porcje jawią się w filiach, których centrale wywodzą się z Ameryki Północnej (77%) oraz z europejskiego klastra anglosaskiego (73%) i nordyckiego (68%) (rys. 10).

Nieznaczną przewagę rozwiązań lokalnych zauważa się w jednostkach o proweniencji środkowo-europejskiej i w klastrze łacińskim, w innych klastrach kulturowych można dostrzec względną równowagę między decyzjami podejmowanymi w centrali a tymi lokalnymi.

Także w obszarze zwolnień i odejść ekspatriantów przeważają rozwiązania wypracowane w centrali, szczególnie w firmach pochodzenia azjatyckiego (69% wskazań) i z Europy Środkowo-Wschodniej (73% wskazań) (rys. 11).



**Rys. 11.** Kraj pochodzenia centrali korporacji a dominujące podejście do zwolnień i odejść ekspatriantów (dane w %)

Źródło: badania własne.

Tylko w korporacjach europejskich z klastra łacińskiego dominujące są rozwiązania lokalne (65% wskazań) i nieznacznie przeważają nad strategią korporacyjną w firmach germańskich (53% wskazań).

## 5. Podsumowanie

W polskich filiach dominuje mieszana kultura organizacyjna, celebrowane są niektóre rytuały i artefakty charakterystyczne dla kultury kraju pochodzenia centrali i kultury polskiej.

W konfiguracji łączącej kategorię narodowości ekspatrianta z krajem pochodzenia centrali korporacji można zauważyć, że podmioty międzynarodowe o proweniencji amerykańskiej wysyłały do polskiej jednostki głównie Amerykanów, korporacje pochodzące z Europy Zachodniej, bez względu na klaster, oddelegowywały menedżerów narodowości europejskiej, natomiast korporacje azjatyckie wysyłały na misje zagraniczne głównie Azjatów. Podobne zależności występują w firmach, których centrale mieszczą się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Zauważalna zatem duża zbieżność kraju pochodzenia centrali korporacji i kraju pochodzenia

ekspatrianta pokazuje wyraźne preferencje wysyłania menedżerów na misje zagraniczne z krajów tego samego klastra kulturowego. Taka praktyka jest przejawem etnocentryzmu organizacyjnego. Ponadto widoczna jest przewaga tradycyjnego kierunku przemieszczeń, czyli z centrali do jednostki zagranicznej, co potwierdzają też inne badania międzynarodowe (np. GMAC).

Jeśli chodzi o realizację poszczególnych subfunkcji zarządzania kadrami ekspatriantów, to widoczna jest przewaga korporacyjnych rozwiązań kadrowych (orientacja etnocentryczna) we wszystkich badanych obszarach, jednak można zauważyć pewne zróżnicowanie, jeśli chodzi o kraj czy klastr, z którego wywodzi się korporacja. I tak, w obszarze planowania, rozwoju, wynagradzania, oceniania i zwalniania rozwiązania korporacyjne są dominujące w korporacjach azjatyckich, amerykańskich, zachodnioeuropejskich (klastra anglosaskiego).

W subfunkcji doboru ekspatriantów w firmach europejskich klastra łańcuskiego i w firmach proveniencji azjatyckiej dominują praktyki stosowane w centrali. Natomiast nieznacznie częstsze występowanie praktyk lokalnych w doborze ekspatriantów ma miejsce w korporacjach pochodzenia anglosaskiego.

Orientacja policentryczna występowała w większym stopniu w filiach, których korporacje wywodzą się z krajów Europy Środkowo-Wschodniej lub z klastra łańcuskiego Europy Zachodniej (z takich krajów jak Belgia, Francja, Hiszpania, Włochy). Można zatem uznać, że autonomia polskich jednostek lokalnych w kształtowaniu praktyk zarządzania kadrami menedżerów-ekspatriantów jest znacząco ograniczona.

## Literatura

- Dowling P., Welch D., *International HRM*, Thomson Learning, London 2004.
- Early C. P., Erez M., *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*, Oxford University Press, New York 1997.
- Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Global Relocation Trends. 2013 Survey Report*. Brookfield Global Relocation Services, USA, 2012.
- Grodecka A., Olszewska M., *Psychospołeczne skutki kryzysu finansowego na świecie-zagrozenia bodźcem do zmian*, [w:] *Procesy globalizacji*, red. J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
- Hofstede G., Hofstede J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Kawka T., *Wynagrodzenia kadry menedżerskiej*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T., Stor M. (red.), *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Perlmutter H., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, "Columbia Journal of World Business" 1969, January-February, s. 9-18.

- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Przytuła S., *Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 2 (15), Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
- Przytuła S., *Expatriant – kto to taki? Próba eksplikacji pojęcia i zarys definicji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2012, nr 6 (749) czerwiec 2012.
- Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Purgał-Popiela J., *Współczesne formy expatriacji w rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2012, nr 6.
- Rutka R., Czerska M., *Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Schuler R., Rogovsky N., *Understanding compensation practice variations across firms; The impact of national culture*, “*Journal of International Business Studies*” 1998, vol. 29.
- Scullion H., Collings D., *Approaches to international staff*, [w:] H. Scullion, G. Collings (eds.), *Global Staffing*, Routledge, London 2006.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Trompenaars F., Hampden Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012.

## THE INFLUENCE OF CULTURAL FACTORS ON EXPATS MANAGEMENT PRACTICE IN POLISH SUBSIDIARIES OF FOREIGN CORPORATIONS IN POLAND – RESEARCH FINDINGS

**Summary:** The purpose of this paper is to present the research findings showing the practice of managing expatriate managers working in Polish subsidiaries of multinational companies, in relation to approaches (ethnocentric, polycentric, regiocentric, geocentric) adopted by corporations to the management of these units. The background for the presented research results will be cultural factors such as nationality of expats, organizational culture of the local unit and culture of headquarter’s country of origin. Research question was formulated as follows: Is the influence of culture of the country of the headquarters’ origin noticed on the realization of HRM practices in relation to expatriates working in Polish subsidiaries? This paper presents the results of empirical studies that were carried out within the framework of the project entitled: *Expatriate managers in multinational companies in Poland, in the years 2011-2014*. The unit of analysis was the 213 expatriate managers who came from 37 countries, and have realized their missions in 83 Polish subsidiaries. The results of the study support the conclusion that there is apparent predominance of corporate solutions in all HRM areas relative to expatriates, but some differences in terms of country or cluster of the corporation’s origin can be noticed.

**Keywords:** expatriates, culture, foreign subsidiaries, HRM.