

Jacek Miroński

Zmiany profilu wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi wobec nowych wyzwań w biznesie międzynarodowym

International Journal of Management and Economics 23, 118-131

2008

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jacek Miroński

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Zmiany profilu wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi wobec nowych wyzwań w biznesie międzynarodowym

Wprowadzenie

Proces globalizacji kojarzy się często z ujednocnianiem i zacieraniem różnic między uczestniczącymi w nim krajami, organizacjami i ludźmi. Wydaje się, że oferowany przez internet nieograniczony dostęp do informacji i opinii z całego świata powinien powodować lepsze zrozumienie innych kultur i ułatwiać współpracę. Choć zjawisko to można rzeczywiście zaobserwować, to równie ważnym, jeśli nawet nie ważniejszym wyzwaniem w biznesie międzynarodowym staje się różnorodność. Wynika to z faktu, że wraz z szybkością przepływu informacji i geograficznym poszerzaniem się obszaru działalności przedsiębiorstw rośnie zróżnicowanie klientów, pracowników, instytucji i pozostałych czynników, od których zależy funkcjonowanie firm i z którymi firmy te na co dzień się stykają. Proces ten przebiega szybciej niż towarzyszące mu ujednocnianie w dziedzinie stosowanych technologii, procedur, rozwiązań organizacyjnych oraz zrozumienie odmienności kulturowej. Innymi słowy, w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych tempo, w jakim rośnie stopień zróżnicowania czynników, które muszą być brane pod uwagę w działaniu, jest większe niż tempo, w jakim czynniki te ulegają uniformizacji, oraz tempo, w jakim organizacje te uczą się zrozumienia międzynarodowego rynku. W związku z tym jednym z najważniejszych dzisiejszych wyzwań w biznesie międzynarodowym jest radzenie sobie z różnorodnością, która może stanowić zarówno zagrożenie, jak i okazję. To, czy otaczająca daną organizację i istniejąca w niej różnorodność zostanie wykorzystana dla jej dobra, czy też stanie się poważną przeszkodą, zależy w coraz większym stopniu od sprawności firmy w międzynarodowym zarządzaniu ludźmi.

Wyzwania w biznesie międzynarodowym

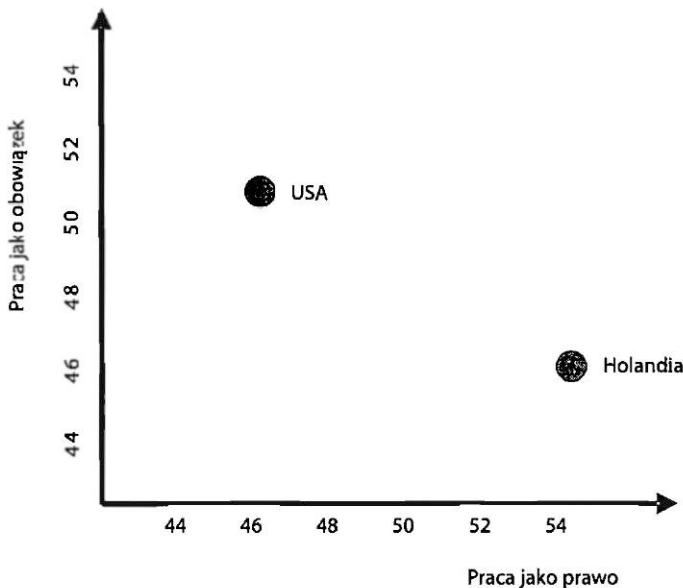
Zgodnie z tym, co powiedziano wcześniej, różnorodność, w tym różnice kulturowe, należy zaliczyć do najważniejszych wyzwań, przed którymi stają obecnie przedsiębiorstwa działające w biznesie międzynarodowym. Zjawisko różnorodności występuje

w wielu obszarach i na wielu poziomach. Punkt wyjścia stanowi tu zróżnicowanie nabywców, co powoduje, że coraz mniej jest produktów, które zaspokajają potrzeby wszystkich. Z odmiennych czynników kulturowych i społecznych, takich jak język, tradycja, styl życia wynikają odmienne wzorce konsumpcyjne wymagające adaptacji produktów i działań marketingowych. Nie jest to oczywiście zjawisko jednorodne. O ile w skali światowej obserwuje się pogłębianie zróżnicowania, o tyle w wymiarze regionalnym (np. w Europie Zachodniej) można dostrzec wyrównywanie się poziomu rozwoju gospodarczego i niektórych czynników społeczno-kulturowych. Nawet jednak w ujęciu regionalnym na tendencje standaryzacyjne nakłada się heterogenizacja potrzeb nabywców towarzysząca wzrostowi gospodarczemu [Duliniec E., 2004].

Ponieważ rynek konsumentów jest zróżnicowany, dużego znaczenia nabiera zróżnicowanie pracowników. Może ono wynikać ze świadomych decyzji przedsiębiorstw, które wychodzą z założenia, że zróżnicowana kadra będzie lepiej reagować na oczekiwania klientów (np. starsi klienci będą mieli więcej zaufania do starszego doradcy, a kobieta poczuje się pewniej, gdy sprzedawcą komputera będzie także kobieta). W znacznie większym stopniu jednak zróżnicowanie pracowników jest powodowane zmianami na międzynarodowym rynku pracy. Przedsiębiorstwa dość dobrze już rozpoznały trend polegający na wzroście znaczenia na rynku pracy kobiet i cudzoziemców. Inne aspekty różnorodności, takie jak wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna czy religia, nie są jeszcze w pełni uświadamiane. Raport rządowy z 2003 r. wykazał, że 60% niemieckich firm nie zatrudnia ani jednego pracownika w wieku powyżej 50 lat [„Forum”, 2007]. Niedostrzeżenie różnic w orientacji seksualnej oraz tolerowanie zachowań homofobicznych tworzy nieprzyjazny klimat dla homoseksualistów i powoduje, że tacy pracownicy tracą czas i energię na kamuflaż lub rezygnują z pracy w takich organizacjach. Na rynku pracy w wielu krajach rośnie również liczba małżeństw, w których oboje małżonkowie pracują zawodowo (tzw. model podwójnej kariery) oraz osób samodzielnie wychowujących dzieci. Pracownicy ci oczekują od pracodawców i reprezentujących ich menedżerów elastyczności i otwartości.

Różnice między pracownikami w różnych krajach istniały od zawsze, ale dopiero ostatnio zaczęły one odgrywać kluczową rolę w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi musi uwzględniać fakt, że nawet tak fundamentalny czynnik jak znaczenie pracy w życiu człowieka różni się w poszczególnych krajach. Przeprowadzone w 1987 r. badania obejmujące osiem krajów (Japonię, Jugosławię, Izrael, USA, Belgię, Holandię, Niemcy i Wielką Brytanię) wykazały istnienie głębokich różnic w dwóch podstawowych aspektach: centralność pracy i normy dotyczące pracy [Hess M., 2007]. Centralność wskazuje na relatywne znaczenie pracy w stosunku do pozostałych obszarów życia. Po przebadaniu 15 tys. respondentów najwyższą centralność pracy pośród badanych krajów stwierdzono w Japonii, najniższą zaś w Wielkiej Brytanii. Przeciętnie 86% respondentów stwierdziło, że kontynuowałaby pracę zawodową, nawet gdyby nie było to konieczne z przyczyn finansowych. Odsetek takich odpowiedzi wyniósł w Japonii 98%, natomiast w Wielkiej Brytanii 68%. W przy-

padku norm dotyczących pracy zauważono, że w różnych krajach pracę traktuje się w różnym stopniu jako obowiązek lub prawo. Jak pokazano na rysunku 1, najbardziej znaczące różnice wystąpiły między USA i Holandią.



Rys. 1. Praca jako obowiązek lub prawo

Zródło: M. Hess, 2007.

W Stanach Zjednoczonych praca traktowana jest przede wszystkim jako obowiązek, natomiast w Holandii pracownicy uważają, że praca jest w pierwszym rzędzie ich prawem. Z tak odmiennego podejścia do pracy wynikają dalsze ważne konsekwencje, które ujęto w tabeli 1.

W przypadku gdy normą jest myślenie o pracy jako o prawie, większą wagę przykłada się do przysługujących pracownikom przywilejów. Rosną także oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Normy traktujące pracę jako obowiązek kładą większy nacisk na tradycyjne wartości pracy i wymagają od pracowników odpowiedzialności za siebie i swoją przyszłość.

Podobnie znaczące różnice kulturowe ujawniają się w rozumieniu koncepcji zarządzania. Respondenci z różnych krajów zostali zapytani: „Czy jest ważne dla menedżera, żeby mieć gotową i precyzyjną odpowiedź na większość pytań, które jego podwładni mogą zadać na temat swej pracy?”. Odsetek odpowiedzi „tak” wahał się od 10% w Szwecji do 78% w Japonii. W pozostałych krajach wyniósł odpowiednio: Holandia (17%), USA (18%), Dania (23%), Wielka Brytania (27%), Szwajcaria (38%), Belgia (44%), Niemcy (46%), Francja (53%), Włochy (66%), Indonezja (73%), Hiszpania (77%). Przeświadcze-

nie o konieczności umiejętności odpowiedzi na pytania podwładnych może wynikać z oparcia zarządzania na „władzy hierarchicznej” (*hierarchical authority*), gdzie szef ma rządzić i kontrolować (kraje latynoskie, azjatyckie) lub „władzy eksperckiej” (*expertise-based authority*) ze strukturą funkcjonalną, gdzie szef powinien „znać się najlepiej” (kraje germańskie). Brak poczucia takiej konieczności może wynikać z koncepcji „menedżera-przywódcy”, gdzie szef ma przewodzić, ułatwiać innym znalezienie odpowiedzi i wyznaczać kierunki działania (kraje anglosaskie, Szwecja, Holandia) [Evans et al., 2002].

Tabela 1. Konsekwencje traktowania pracy jako obowiązku lub jako uprawnień

	Prawo	Obowiązek
Praca sama w sobie	Praca powinna być dostępna dla każdego, kto chce pracować	Obowiązkiem każdego człowieka zdolnego do pracy jest słuzenie społeczeństwu poprzez pracę
Interesująca praca	Każdy człowiek ma prawo do interesującej i znaczącej pracy	Każdy pracownik powinien cenić pracę, nawet gdy jest ona nudna i monotonna
Rozwój w pracy	Gdy konieczne są zmiany w pracy, przełożony powinien zapytać pracowników o sugestie, zanim zdecyduje, co robić	Od pracowników powinno się oczekiwać dążenia do coraz lepszego wykonywania swojej pracy
Dbałość o przyszłość	Jeżeli umiejętności pracownika zdezaktualizują się, pracodawca powinien zadbać o jego przeszkolenie lub ewentualne przeniesienie na inne stanowisko	Każdy człowiek w społeczeństwie powinien przeznaczać znaczną część swoich regularnych dochodów na zabezpieczenie przyszłości

Źródło: M. Hess, 2007.

Wśród innych znaczących wyzwań w biznesie międzynarodowym wymienić należy:

- malejące znaczenie stanowisk robotniczych (tzw. niebieskich kołnierzyków) oraz kształtowanie się nowego typu pracownika, którego atutem jest wiedza (pracownik wiedzy)
- zmiany technologiczne w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji
- rosnącą społeczną odpowiedzialność biznesu
- rosnące znaczenie przedsiębiorczości na wszystkich szczeblach organizacji
- ukierunkowanie biznesu na potrzeby klienta.

Wpływ przedstawionych powyżej tendencji na biznes międzynarodowy jest dwójaki. Po pierwsze, przedsiębiorstwa już działające na rynkach międzynarodowych muszą uwzględniać te zmiany i odpowiednio na nie reagować. Po drugie, w konsekwencji tych zmian jeszcze bardziej nasila się proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej i powstawania coraz liczniejszej grupy przedsiębiorstw międzynarodowych. Potwierdzenie

niem tej tezy jest fakt, że międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, które jeszcze kilkanaście lat temu nie stanowiły przedmiotu szczególnego zainteresowania badaczy i praktyków, są dziś szeroko obecne w licznych opracowaniach i publikacjach naukowych i konsultingowych [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002].

W świetle przedstawionych powyżej wyzwań w biznesie międzynarodowym osiągnięcie przez przedsiębiorstwa wysokiej i stabilnej efektywności staje się coraz trudniejsze. Efektywność organizacji jest z natury paradoksalna, ponieważ wymaga biegunowych kompetencji, które często są ze sobą sprzeczne lub stoją wobec siebie w opozycji. Wynika to z dualizmu sytuacji, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa (tab. 2). Sytuacja ta pogłębia się w warunkach biznesu międzynarodowego [Evans et al., 2002].

Tabela 2. Dualizmu sytuacji przedsiębiorstw

zarządzanie dzisiejszymi zasobami	tworzenie zasobów na przyszłość
zaspokajanie potrzeb konsumentów	uprzedzanie konsumentów
krótki okres	długi okres
eksploatacja	eksploracja
konkurencja	partnerstwo
niski koszt	wysoka wartość dodana
zróźnicowanie	ujednolicanie
decentralizacja	centralizacja
wyniki oddziałów	wyniki firmy
odpowiedzialność jednostki	odpowiedzialność grupy
elastyczność	szttywność
oportunizm	planowanie
kontrola/przewidywalność	przedsiębiorczość
zmiana	kontynuacja
szybkość reakcji	dokładność implementacji
specjalizacja/profesjonalizm	wiedza ogólna
logika techniczna	logika biznesowa
podejmowanie ryzyka	unikanie błędów
orientacja na zadania	orientacja na ludzi

Źródło: P. Evans, V. Pucik, J.L. Barsoux, 2002, s. 81.

Przedsiębiorstwa od zawsze musiały stawiać czoło sprzecznym wymogom. Jednak działalność w skali międzynarodowej, a szczególnie światowej spowodowała, że problem sprzecznych wymagań stawianych przez otoczenie nabrał nowych wymiarów. Choć zadania, które trzeba wykonywać, są często podobne w wielu krajach, to powierza się je bardzo różniącym się od siebie kulturowo ludziom. Dylematy związane z poziomem centralizacji koncentrują się w przedsiębiorstwach międzynarodowych na relacji między centralą, która znajduje się w danym kraju, a filiami rozsianymi po całym świecie. Podobnie wygląda sytuacja, jeśli chodzi o poszukiwanie optymalnej równowagi między zróźnicowaniem i ujednolicaniem.

Profil wartości w firmie międzynarodowej

Funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych wiąże się z rosnącą konkurencją i wymusza na przedsiębiorstwach i ich pracownikach nie tylko zmiany w sposobach działania, ale także w sferze postaw i wartości [Miroński J., 2007]. Konieczność odchodzenia od mocno zhierarchizowanych struktur w kierunku struktur sieciowych oraz rosnąca decentralizacja powodują wzrost znaczenia relacji międzyludzkich i wielokierunkowego komunikowania. Przy tak dużych rozmiarach i zróżnicowaniu działalności zadaniem kierownictwa firm międzynarodowych przestaje być zarządzanie wyłącznie przez strategie, struktury i systemy. Nawet najlepiej zaprojektowana struktura nie jest w stanie sprostać kompleksowości, która towarzyszy działalności w biznesie międzynarodowym. Podstawowym zadaniem naczelnego kierownictwa staje się wyzwolenie w pracownikach poczucia wspólnego celu i koncentracja na wspólnych wartościach. Część wartości, która składa się na obraz „idealnego pracownika”, przedsiębiorstwo musi dostosować do wymagań globalnej konkurencji. Chodzi bowiem o ukształtowanie nowego typu pracownika, który oderwany od sztywnej hierarchii i bezpośredniej kontroli będzie w stanie konkurować w skali międzynarodowej. W tabeli 3 przedstawiam porównanie tradycyjnego i współczesnego profilu wartości.

Tabela 3. Porównanie tradycyjnego i współczesnego profilu wartości w odniesieniu do zasobów ludzkich

Tradycyjne wartości	Współczesne wartości
<p>pilność, wykonywanie zadań podporządkowanie się, hierarchia poczucie obowiązku dyscyplina kompetencje fachowe</p>	<p>kreatywność, samorealizacja partycypacja, praca zespołowa poczucie odpowiedzialności konstruktywna krytyka kompetencje społeczne, komunikatywność</p>

Źródło: Na podstawie: K. Schwan, K.G. Seipel, 1997.

Tradycyjne wartości są ciągle ważne, ale nie zawsze wystarczające w związku ze współczesnymi wyzwaniami konkurencji międzynarodowej. Pilności i solidnemu wykonywaniu przydzielonych zadań musi towarzyszyć kreatywność menedżerów i pracowników. Stale zmieniające się i rosnące potrzeby nabywców oraz stopień skomplikowania i tempo procesów zachodzących w przedsiębiorstwie nie pozwala na poruszanie się wyłącznie po utartych szlakach. Inicjatywa powinna wychodzić już od pracowników najniższego szczebla, a nie tylko od naczelnego kierownictwa. Potrzeba samorealizacji stanowi istotny warunek skuteczności programów rozwoju pracowników, w ramach których zdobywają oni niezbędne na globalnym rynku umiejętności i wiedzę. Przesadna koncentracja na hierarchii i konieczności podporządkowania się na ogół ogranicza skłonność pracowników do partycypowania w podejmowaniu decyzji oraz do pracy zespołowej, podczas gdy większość najważniejszych celów firmy można osiągnąć jedynie dzięki zbiorowemu wysiłkowi. Jeżeli pracownicy wykonują swoją pracę tylko z poczucia

obowiązku, to nie czują się odpowiedzialni za uzyskiwane wyniki, a tym bardziej za satysfakcję klientów. Z tego powodu tak dużą rolę odgrywa obecnie propagowanie wśród personelu poczucia odpowiedzialności. W większości przypadków osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonywanie określonych prac najlepiej je rozumieją. Ich wiedza może zostać zmarnowana, jeżeli dominującą wartością w przedsiębiorstwie jest dyscyplina i posłuszeństwo, niepozostawiające miejsca na konstruktywną krytykę. Wiedza fachowa jest obecnie stosunkowo łatwo dostępna, a wiele zadań jest przejmowanych przez maszyny i komputery. Najważniejszym wyzwaniem staje się kontrola technologii i procesów, które obejmują jednocześnie duże grupy pracowników z wielu krajów. Indywidualni eksperci, mający fachową wiedzę i pracujący w pojedynkę, nie są w stanie sprostać temu zadaniu. Dlatego we współczesnym profilu znalazły się takie wartości jak kompetencje społeczne i komunikatywność. Jednym z najważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwami międzynarodowymi w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest próba zmiany wartości z profilu tradycyjnego na współczesny.

Rola zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie międzynarodowym

Zgodnie z tym, o czym była mowa wcześniej, różnorodność jest jednym z najważniejszych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie międzynarodowym. Kluczową rolę odgrywa tu upowszechnianie wśród pracowników współczesnych wartości, takich jak kompetencje społeczne, kreatywność, partycypacja i konstruktywna krytyka. Rozwinięte kompetencje społeczne są niezbędne do współpracy z przedstawicielami innych kultur, których postrzega się nie tylko jako pracowników, ale także, a może przede wszystkim, jako ludzi z ich kulturą, wartościami, zwyczajami i odmiennością. Ponieważ różnorodność z natury rzeczy nie poddaje się schematom, wymaga ona od pracowników kreatywności. Rozwijanie ducha partycypacji na wszystkich szczeblach organizacji ułatwia natomiast korzystanie z doświadczeń pracowników z lokalnych filii. Zachęcanie pracowników do konstruktywnej krytyki pozwala ograniczyć negatywny wpływ etnocentrycznych postaw kierownictwa firmy. Mimo pewnych zalet, takich jak ograniczanie kosztów w wyniku ujednoczenia systemów komunikacji i koordynacji wewnątrz przedsiębiorstwa, model etnocentryczny przez swego rodzaju arogancję wobec innych kultur jest stosunkowo mało efektywny w obliczu rosnącego znaczenia różnorodności. Oprócz podejścia etnocentrycznego w korporacjach międzynarodowych można zaobserwować jeszcze trzy inne modele: policentryczny, geocentryczny i regiocentryczny. Postawa etnocentryczna charakteryzuje się przekonaniem o wyższości kraju pochodzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego, przenoszeniem rodzimych wzorców i dominacją centrali. Podejście policentryczne wychodzi z założenia, że istotne różnice uniemożliwiają ujednoczanie działań w skali międzynarodowej i w związku z tym nabierają znaczenia lokalni specjaliści. Model geocentryczny uznaje, że konieczność integracji jest ważniejsza niż uwzględnianie różnic.

Tabela 4. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi w zależności od dominującej orientacji kierownictwa korporacji międzynarodowej

Elementy zarządzania	Orientacja kierownictwa			
	Etnocentryczna	Policentryczna	Geocentryczna	Regiocentryczna
Rekrutacja	najważniejsze stanowiska są obsadzone przez centralę i osobami z kraju pochodzenia	najważniejsze stanowiska są obsadzone przez filie i osobami z kraju goszczącego	najważniejsze stanowiska są obsadzone najlepszymi osobami, niezależnie od kraju ich pochodzenia	najważniejsze stanowiska są obsadzone najlepszymi osobami z regionu, w którym działa firma
Wynagradzanie	wysokie wynagrodzenia w centrali, niskie w filiach zagranicznych	zróżnicowane wynagrodzenia, dostosowane do warunków lokalnych	wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii w wynik ogólny całej firmy	wynagrodzenie uzależnione od wkładu filii w wynik jednostki regionalnej
Rozwój personelu	scentralizowany, sterowany przez centralę	niezależny od centrali	kompleksowy, realizowany w skali międzynarodowej	ograniczony do obszaru działania jednostki regionalnej
Podejmowanie decyzji	scentralizowane, w ścisłym kierownictwie centrali	w określonej komórce organizacyjnej centrali	sieciowy system podejmowania decyzji składający się z komórek organizacyjnych centrali i filii zagranicznych	duży zakres uprawnień decyzyjnych w jednostkach regionalnych
Komunikowanie	informacje sterujące – od centrali do jednostki zagranicznej, a informacje kontrolne w odwrotnym kierunku	mała wymiana informacji – dotyczy głównie przekazu informacji strategicznych z centrali do jednostki zagranicznej	rozbudowana sieć informacyjna między centralą i jednostkami zagranicznymi oraz między poszczególnymi jednostkami zagranicznymi	sieć informacyjna funkcjonująca głównie w systemach regionalnych
Ruchliwość pracowników	głównie z centrali do filii zagranicznych	minimalna	duża, przebiegająca w różnych kierunkach	duża między jednostkami organizacyjnymi systemu regionalnego

Źródło: Międzynarodowe zarządzanie..., 2002, s. 29.

W efekcie mamy do czynienia z podziałem kompetencji między pracowników kraju goszczącego i kraju pochodzenia. Największe znaczenie mają tu wiedza i umiejętności, a nie kraj pochodzenia. Postawa regiocentryczna, będąc wypadkową policentryzmu i geocentryzmu, uwzględniania zarówno potrzeby integrowania, jak i różnicowania [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002]. Wpływ poszczególnych modeli na międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi zebrano w tabeli 4.

Rosnące zróżnicowanie otoczenia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym wymaga zwiększenia różnorodności wewnątrz przedsiębiorstw. Od dawna wiadomo, że pracownicy różnią się od siebie wieloma cechami, obecnie jednak firmy muszą zyskać świadomość tych różnic, uwzględniać je i doceniać, a następnie wykorzystywać. Służy temu koncepcja zarządzania różnorodnością (*diversity management*). „Podstawowym założeniem tego podejścia jest przekonanie, że zróżnicowanie personelu stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków” [Rawłuszko M., 2007]. Wobec opisanych wcześniej zmian na rynku pracy, różnorodność pracowników powinna być rozumiana bardzo szeroko, z uwzględnieniem widocznych i niewidocznych, wrodzonych i nabytych cech różniących pracowników, takich jak kultura narodowa, wiek, płeć, niepełnosprawność, stan cywilny, styl życia itd. Nie należy mylić zarządzania różnorodnością z polityką równych szans. O ile to drugie pojęcie dotyczy przede wszystkim ograniczania dyskryminacji w miejscu pracy, o tyle w pierwszym przypadku chodzi o wykorzystanie różnorodności w firmie w celu poprawy jej wyników. Główne różnice między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością pokazuje tabela 5.

Tabela 5. Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością – główne różnice

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Cel: stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiągnięcie wymiernych efektów biznesowych
Działania: skierowane przede wszystkim do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych	Działania: skierowane do wszystkich pracowników i pracowników firmy
Obszar interwencji: procedury związane z zarządzaniem personelem	Obszar interwencji: kultura organizacji
Główni aktorzy: dział personalny	Główni aktorzy: wszyscy menedżerowie i pracownicy

Źródło: M. Rawłuszko, 2007, s. 28.

Dopiero powiązanie polityki równych szans i zarządzania różnorodnością pozwala osiągnąć cel w postaci promowania różnorodności w przedsiębiorstwie międzynarodowym, która staje się jego atutem. Metody promowania różnorodności przez przedsiębior-

stwa obejmują elastyczny czas pracy, treningi interkulturowe, programy wyrównywania szans, ścieżki kariery dla kobiet.

Kluczową rolę w zarządzaniu różnorodnością w przedsiębiorstwach międzynarodowych pełnią ekspaci. Choć niektórzy autorzy wskazują na relatywny spadek znaczenia menedżerów-ekspatów wynikający m.in. z konieczności redukcji kosztów (wysokie wynagrodzenia ekspatów) czy z rosnących kompetencji menedżerów z krajów goszczących, to nadal kariera ekspata pozostaje typowym przykładem kariery w firmie międzynarodowej [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002]. Ponieważ to ekspaci znajdują się na pierwszej linii frontu w konfrontacji z globalnymi wyzwaniami, oczekuje się od nich wysokich i specyficznych kompetencji. Evans et al. wśród cech dobrych ekspatów wymieniają:

- zdolność do adaptacji i akceptacji zmian
- otwartość na doświadczenie
- umiejętność socjalizacji
- pewność siebie
- wspierająca rodzina
- odporność na stres i umiejętność radzenia sobie z nim.

Autorzy ci piszą o konieczności rozwijania tzw. „globalnego umysłu”, który przeciwstawiają „lokalnemu umysłowi” (patrz tab. 6). Podstawowym warunkiem stworzenia „globalnego umysłu” są równe szanse dla wszystkich – nie ma znaczenia, gdzie (w jakim kraju, filii, oddziale) rozpoczyna się karierę.

Tabela 6. Umysł globalny i lokalny

Umysł lokalny	Umysł globalny
Wiedza funkcjonalna	Szeroka wiedza z wielostronną perspektywą
Priorytety	Dualizm – równowaga pomiędzy przeciwnościami
Struktura	Proces
Indywidualna odpowiedzialność	Praca zespołowa, różnorodność
Przewidywalność	Zmiana jako szansa
Przygotowanie do niespodzianek	Otwartość na nowości

Źródło: P. Evans, V. Pucik, J.L. Barsoux, 2002, s 385.

Pocztowski [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002] uważa, że dobry ekspat powinien mieć cechy menedżera globalnego, czyli:

- wrażliwość na kwestie kulturowe
- zdolność adaptacji (akulturacji)
- zdolność uczenia się od innych
- przedsiębiorczość
- komunikatywność

- osiągnięcie synergii kulturowej, czyli czerpanie z tego, co najlepsze w każdej kulturze, i łączenie
- umiejętność radzenia sobie z szokiem kulturowym, który jest jedną z głównych przyczyn niepowodzenia w pracy za granicą.

Konkretne cele wysyłania ekspatów za granicę i czas trwania ich pobytu w kraju goszczącym różnią się i wpływają na pełnione przez nich role. Cel wysłania ekspata może wynikać z konkretnych wyzwań, które w krótkim okresie polegają na rozwiązaniu problemu w filii, a w długim koncentrują się na sprawowaniu kontroli przez centralę i transferze wiedzy. Jeżeli główną przesłanką wysłania menedżerów za granicę jest potrzeba uczenia się, to celem wyjazdów krótkookresowych jest zazwyczaj rozwój kariery, w przypadku zaś pobytów długookresowych chodzi przede wszystkim o rozwój kompetencji [Evans, et al., 2002]. Wydaje się, że dla potrzeb zarządzania różnorodnością najważniejszy jest ostatni z wymienionych motywów i – co bardzo istotne – badania wskazują, że jest on najczęściej wskazywanym przez samych menedżerów celem wyjazdów zagranicznych (patrz tab. 7).

Tabela 7. Motywacja menedżerów do podjęcia pracy za granicą

Czynniki motywacyjne	Procent wskazań
Chęć zdobywania nowych doświadczeń	96
Lepsza sytuacja finansowa pracowników zatrudnionych za granicą	84
Wzrost perspektyw awansu dla pracowników zatrudnionych za granicą	82
Natychmiastowy awans pracowników zatrudnionych za granicą	70
Możliwość rozwoju wewnętrznego	48
Chęć ucieczki od problemów osobistych, rodzinnych	21
Niesatysfakcjonująca sytuacja finansowa (rodzinna, osobista)	19
Ograniczone możliwości kariery w firmie macierzystej	15
Inne	25

Źródło: M. Borg, A.W. Harzing, 1995, s. 191, Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 94.

Najważniejszym czynnikiem motywującym do podjęcia pracy za granicą jest dla badanych menedżerów chęć zdobywania nowych doświadczeń. Kolejne czynniki mają charakter finansowy lub są związane z możliwościami awansu. Na piątym miejscu pojawia się cel powiązany z rozwojem wewnętrznym. Chociaż chęć rozwoju i zdobywania doświadczeń jest kluczowa dla efektywnego zarządzania różnorodnością, to jak widać niebagatelną wagę odgrywają także czynniki finansowe. Dlatego niezwykle istotny jest sposób wynagradzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Przy ustalaniu wynagrodzenia dla ekspatów należy uwzględnić lokalne prawo pracy, ubezpieczenia społeczne, zobowiązania podatkowe, uwarunkowania ekonomiczne (inflacja, kursy walut, koszty

utrzymania), społeczne (bezrobocie, rynek pracy) i kulturowe (zwyczaje, oczekiwania płacowe). Przedsiębiorstwa międzynarodowe stosują cztery formuły tworzenia pakietów wynagrodzeń [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002]:

- Formuła bilansowa (*balance sweet approach; build-up approach*) umożliwia pracownikom wyjeżdżającym za granicę utrzymanie realnej wartości ich wynagrodzeń na niezmiennym poziomie. Należy ona do najczęściej stosowanych, ale dotyczy przede wszystkim pracowników z kraju pochodzenia.
- Formuła lokalna (*going rate approach, host-country approach*) gwarantuje wynagrodzenie na poziomie kraju goszczącego. Punktem odniesienia są wynagrodzenia lokalnych firm z branży, wynagrodzenia firm konkurencyjnych z kraju pochodzenia działających w kraju goszczącym lub wynagrodzenia wszystkich firm działających w danym kraju w danej branży.
- Formuła regionalna (*regional-base approach*) przyjmuje za podstawę przeciętną płacę w danym regionie. Stosowana jest często wobec pracowników z krajów trzecich.
- Formuła globalna (*global approach*) ma na celu zapewnienie wszystkim ekspatom wykonującym podobną lub taką samą pracę jednakowego wynagrodzenia. Jest rzadko stosowana przez firmy bez lokalnych modyfikacji lub pokrycia zwiększonych kosztów utrzymania.

Badania międzynarodowych firm amerykańskich wykazały, że koszt wysłania pracownika do oddziału zagranicznego jest 2–5 razy wyższy niż koszt zatrudnienia pracownika z kraju goszczącego. Ogólnoświatowe badania z 1998 r. wykazały, że duża część firm międzynarodowych rezygnuje (29%) lub ma zamiar zrezygnować (18%) z formuły bilansowej na rzecz lokalnej [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002].

Praca za granicą stanowi poważne wyzwanie zawodowe i osobiste. Mimo że do pracy za granicą firmy wybierają najlepszych pracowników, amerykańskie badania wskazują, że 16–20% expatriantów wraca do kraju pochodzenia przed czasem z poczuciem zawodu lub porażki. Badania europejskie mówią o 10%. Niestety winę za ten stan rzeczy ponoszą często same przedsiębiorstwa, a właściwie ich działy personalne odpowiedzialne za wysyłanie menedżerów do innych krajów. Blisko 70% amerykańskich pracowników wyjeżdżających za granicę i 90% ich rodzin nie przeszło żadnych szkoleń czy treningów mających na celu przygotowanie do pracy i życia w obcych kulturowo warunkach. W konsekwencji najczęstsze przyczyny niepowodzenia w pracy za granicą to:

- problemy partnera z akulturacją
- problemy pracownika z akulturacją
- inne problemy związane z rodziną ekspata
- problemy związane z osobowością pracownika oraz będące wynikiem niedojrzałości emocjonalnej.

Brak kompetencji technicznych wymieniany jest na dalekim miejscu [Międzynarodowe zarządzanie..., 2002].

Przygotowanie menedżera do pracy za granicą powinno przebiegać w sposób kompleksowy i obejmować trzy obszary. Kompetencje poznawcze dotyczą zdobycia wiedzy

na temat kraju goszczącego i jego historii, ekonomii, polityki, religii, życia społecznego i innych ważnych obszarów. Kompetencje behawioralne polegają na umiejętności dostosowania swojego zachowania do warunków lokalnych, w tym umiejętności komunikowania się (np. znajomość języka). Kompetencje biznesowe obejmują zdolność do osiągnięcia wysokich wyników w innym kraju dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu wiedzy, zdolności technicznych i umiejętności menedżerskich [Briscoe D.R., Schuler R.S., 2004].

Zakończenie

Przed przedsiębiorstwami konkurującymi w biznesie międzynarodowym stoją obecnie liczne i coraz poważniejsze wyzwania. Jednym z nich, stanowiącym centralny punkt niniejszego opracowania, jest różnorodność. Problem różnorodności w biznesie międzynarodowym jest sam w sobie złożony i wielowymiarowy, dlatego nie istnieją proste rozwiązania dla stykających się z nim firm. Wydaje się jednak, że coraz większego znaczenie nabiera konieczność skupienia się na zmianie wartości w odniesieniu do pracowników, szczególnie tych bezpośrednio zaangażowanych w umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Kluczową rolę odgrywa tu międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane na promowanie nowoczesnych wartości.

Bibliografia

- Borg M., Harzing A.W., Composing and International Staff, [w:] The International Human Resource Management. An Integrated Approach, red. A.W. Harzing, J. Van Ruysseveldt, Sage Publications, London 1995
- Briscoe D.R., Schuler R.S., International Human Resource Management, Routledge, London 2005.
- Duliniec E., Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004
- „Forum” 2007, nr 20
- Evans P., Pucik V., Barsoux J.L., The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management, McGraw-Hill Irwin, Boston 2002
- Hess M., American motivation theories and their applicability outside the US, referat wygłoszony na międzynarodowej konferencji naukowej pt. „Intercultural Management”, Clark University, Łódź 2007
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Miroński J., Marketing wewnętrzny w ujęciu międzynarodowym, [w:] Marketing międzynarodowy, red. E. Duliniec, SGH, Warszawa 2007
- Rawłuszko M., Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością, [w:] Firma równych szans – przewodnik dobrych praktyk, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007
- Schwan K., Seipel K.G., Marketing kadrowy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997

Value Profile Changes in the Human Resources Management towards the New Challenges of the International Business

Summary

The globalisation process is often associated with increasing similarities and diminishing of differences among participating countries, organisations and individuals. It seems that the unlimited access to information and opinions from all over the world offered by the Internet should result in better understanding of other cultures and facilitate cooperation. Although this phenomenon can be indeed observed, the equally important or even more important challenge in the international business is the diversity. This may be derived from the fact that the speed of information flows and geographical extension of corporate activities have resulted in an increased differentiation of customers, employees, institutions and other factors the company depends on and meets day-by-day. This process is faster than accompanying unification of applied technologies, procedures, organisational solutions, and understanding of cultural differences. In other words, in case of international companies the pace of differentiation of factors taken into account for the relevant activity is quicker than the pace, in which those factors are becoming uniform, and the pace, in which the organisations learn to understand the international market.

At present, one of the most important challenges in the international business is coping with diversity that may turn to be both a threat and an opportunity. Whether the diversity that surrounds or lies within the organisation will be utilised as an advantage or will become a significant obstacle, depends more and more on the company's ability to manage people internationally.