

# Agnieszka Król

---

## Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (18), 59-66

---

2016

Artykuł został 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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# KONCEPCJE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ASPEKTCIE PROCESU GLOBALIZACJI I KSZTAŁTOWANIA KULTURY ORGANIZACJI / The concepts of human capital management in the aspect of the process of globalisation and forming of the corporate culture

**Adres do korespondencji:**

e-mail: krolagnieszka@op.pl

## **STRESZCZENIE**

W literaturze przedmiotu brak jest jednomyślności autorów co do definicji i struktury kapitału ludzkiego. Wymaga to systematycznego prowadzenia badań oraz dalszego rozwoju tego obszaru. Zgadniają się jednak wszyscy co do jednej kwestii, a mianowicie, że to właśnie czynnik ludzki stanowi kluczową wartość współczesnych organizacji. To kompetencje pracowników, ich kreatywność, innowacyjność oraz osobowość znacząco wpływają na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w środowiskach wielokulturowych. Nabiera to szczególnego znaczenia w obliczu procesu globalizacji i integracji oraz związane jest z dynamicznym rozwojem koncepcji kapitału ludzkiego.

Celem niniejszego artykułu jest zatem ukazanie globalnych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim, ze szczególnym zaakcentowaniem znaczenia i konieczności kształtowania innowacyjnych kultur organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** KAPITAŁ LUDZKI; KULTURA ORGANIZACJI; KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE; KREATYWNOSĆ; INNOWACYJNOŚĆ; GLOBALIZACJA; INTEGRACJA.

**JEL CLASSIFICATION:** O15

## **ABSTRACT**

In the source literature is missing of an unanimity of authors as to the definition and the structure of human capital. It requires systematic researching and further development of this area. However everyone agrees as to one issue, that is it just the human factor constitutes the crucial value of contemporary organizations. These are competences of employees, their creativity, the innovativeness and the personality which have significant influence on the competitiveness of contemporary enterprises in multicultural profession. It is gaining the special significance in the face of the process of globalisation and integration as well as is connected with the rapid development of the concept of human capital. The aim of present article is therefore showing the global trends in human capital management with special stressing of meaning and the necessity of forming of innovative corporate cultures.

**KEY WORDS:** HUMAN CAPITAL; CORPORATE CULTURE; CROSS-CULTURAL COMPETENCE; CREATIVITY; INNOVATIVENESS; GLOBALISATION, INTEGRATION.

## **1. WPROWADZENIE**

**K**oncepcje kapitału ludzkiego ewaluowały na skutek przyspieszenia procesu globalizacji.

Przez globalizację w ujęciu ekonomicznym należy rozumieć realne i funkcjonalne procesy, które zachodzą w gospodarce światowej i prowadzą do maksymalizacji efektywności gospodarowania w skali światowej, przejawiającej się wzrostem światowego produktu brutto

oraz rozwojem handlu międzynarodowego, a także postępowaniem naukowo-technicznym w skali całego globu, jak też wzrostem dobrobytu (Szymański, 2004: 12).

Proces globalizacji ze względu na swoją wielopłaszczyznowość doczekał się wielu, często niejednorodnych definicji. Jako przykład jednej z ciekawszych, zdaniem autorki, ze względu na jej obrazowość można przytoczyć tą według Luttwaka – globalizacja to „połączenie bajerek,

stawów, jezior i mórz wiejskich, lokalnych, regionalnych i krajowych rynków w jeden gospodarczy ocean” (Lutwak, 2000: 56).

Proces globalizacji wiąże się zatem ze zmianami sposobów wytwórczych, struktur produkcyjnych i zatrudnienia, wszechobecnością osiągnięć dziedziny informatyki, czy rozwojem gospodarek opartych na wiedzy. Następują w związku z tym również dynamiczne zmiany na współczesnych rynkach pracy związane m.in. ze wzrastającą mobilnością kapitału ludzkiego, wzrostem zapotrzebowania na pracowników wiedzy i kompetencje kulturowe.

Globalny rynek pracy wymaga od pracowników konieczności systematycznego doskonalenia i rozwoju swoich kompetencji w oparciu o koncepcje lifelong learning. Kapitał ludzki stanowi kluczową determinantę rozwoju globalnego. Wywiera pozytywny wpływ na rozwój społeczno – gospodarki czy na całym świecie, poprzez stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności gospodarek, całych społeczeństw oraz poprzez procesy integracyjne, przy wykorzystaniu osiągnięć z różnych dziedzin nauki, techniki a nawet kultury. Zatem ważne jest aby właściwie zarządzać kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym i dbać o sukcesywne podnoszenie jego jakości.

## 2. ISTOTA KAPITAŁU LUDZKIEGO

W obliczu globalizacji, integracji, wzrostu konkurencyjności, rozwoju nauki i technologii wzrasta ranga czynnika ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach. Można zauważyć związaną z tym ewolucję koncepcji i stopniowe przechodzenie od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego.

Pojęcia zasobu i kapitału nie są tożsame. Zasoby zaliczamy do kategorii statycznej, odnieść ich można zatem do zgromadzonych dóbr, zaś kapitał zaliczamy do kategorii finansowej i dynamicznej, czyli takiej, która na skutek poniesionych inwestycji przyczynia się do powstania wartości dodatkowej. Odnosząc to do omawianej problematyki zasoby ludzkie obejmują potencjał tkwiący w pracownikach, czyli ich wiedzę, doświadczenie, kompetencje, cechy osobowości, stan zdrowia, wartości czy motywację, natomiast poprzez inwestowanie w rozwój pracowników m.in. poprzez ich udział w szkoleniach, przekształcają się one w kapitał ludzki. W efekcie to dzięki kompetencjom pracowników, ich kreatywności, innowacyjności kreowana jest wartość dodatkowa przedsiębiorstwa.

W literaturze można spotkać się z wieloma różnymi definicjami kapitału ludzkiego, z ujęciem węższym i szerszym stanowiący kombinacje wielu elementów, które niejednokrotnie cechują się znaczną niejasnością. Jak słusznie zauważył J. Strużyna „Zmieniają się one wraz z kontekstem kulturowym, panującą modą, paradygmata, metaforami, obyczajami i praktykami językowymi danego autora lub jego czasów” (Strużyna, 2000: 48).

Analizując definicje kapitału ludzkiego można zauważyć, że obejmują elementy osobowości, cech czy zdolności człowieka (zręczność intelektualna, sprawność umysłowa, inteligencja, energia, chłonność umysłu, umiejętności analizowania i syntetyzowania, rozsądek). Znaczna część definicji akcentuje też ważną rolę motywacji i kompetencji jako składowej struktury kapitału ludzkiego, rozumianych jako wiedza, umiejętności i możliwości (J. Ross i współautorzy), uzdolnienia (grupa Skandia), czy też umiejętności praktyczne (M. Bratnicki) (Samul, 2012: 196). Kapitał ludzki może być zatem rozpatrywany jako kompilacja takich czynników, jak: cechy człowieka (inteligencja, zaangażowanie, postawa, energia, rzetelność), zdolności do uczenia się (chłonność umysłu, kreatywność, zdrowy rozsądek) i motywacji do dzielenia się informacjami oraz wiedzą (praca w zespole, orientacja na realizowane cele) (Mazurkiewicz, 2010: 46).

Za jedną z bardziej zrozumiałych definicji kapitału ludzkiego można przyjąć tą mówiącą o tym, że jest to „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach” (Król, Ludwiczynski, 2008: 684).

W literaturze możemy również dość często napotkać podejście do kapitału ludzkiego w aspekcie wartości przedsiębiorstwa. Wówczas szczególnie akcentowane są takie elementy składowe kapitału ludzkiego jak: kompetentność, zręczność intelektualna oraz motywacja. Poprzez kompetentność rozumiane są tu umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna i posiadane talenty, a poprzez zręczność intelektualną innowacyjność ludzi, przedsiębiorczość, zdolność do naśladowania i zmian. Natomiast pod pojęciem motywacja kryje się chęć działania, zaangażowanie w procesy organizacji, predyspozycje osobowościowe do określonych działań, władza organizacyjna, przywództwo, skłonność do zachowań etycznych (Bartnicki, Strużyna, 2001: 69-70).

Ludzie stanowią najbardziej wartościowy kapitał organizacji, a rozwijanie sprawności oraz uzdolnień pracowników jest uznawane niejednokrotnie za piątą i najważniejszą funkcję zarządzania (Kostera, 1990: 12-13).

Unikatowość i specyfika kapitału ludzkiego sprowadza się do tego, że jest to jedyny kapitał, którego nie da się skopiować co wynika z jego indywidualizmu i niepowtarzalności. Dlatego pracodawcy prześcigają się w rozwiązaniach mających na celu stworzenie jak najlepszych warunków dla jego pozyskiwania, rozwoju i zatrzymania w przedsiębiorstwie. Równoległe do zarządzania kapitałem ludzkim rozwijają się inne koncepcje „wspomagające” takie jak m.in. zarządzanie talentami, zarządzanie karierą bez granic, zarządzanie pracownikami wiedzy, zarządzanie różnorodnością, w tym zarządzanie wiekiem czy zarządzanie poprzez budowanie zaangażowania pracowników.

Szczególne znaczenia nabiera również pomiar kapitału ludzkiego. I tak np. w Polsce realizowany jest od kilku lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości projekt pt. „Bilans Kapitału Ludzkiego”. Prowadzone w jego ramach badania rynku pracy w latach 2010-2015 stanowiły największe przedsięwzięcie tego typu w skali całej Europy Środkowo- Wschodniej. Obecnie ponownie uruchomiono ten program na lata 2016-2023. Jego celem jest m.in. popularyzowanie dobrych praktyk pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu szerokiego wachlarza narzędzi (bkl.parp.gov.pl, 2016).

### 3. GLOBALNE TRENDY W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

Zacznijmy od podjęcia próby wyjaśnienia różnicy pomiędzy istotą dwóch pozornie podobnych koncepcji tj. zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kapitałem ludzkim.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się przede wszystkim na działaniach mających na celu dostosowanie kompetencji pracowników do wymogów stanowisk pracy (niwelowaniu luk kompetencyjnych) co jest także zbieżne z założeniami koncepcji zarządzania kompetencjami (Jamka, 2011).

Natomiast „Zarządzanie kapitałem ludzkim jest strategią, którą wykorzystuje się, aby analizować, mierzyć i oceniać sposób tworzenia wartości przez politykę i praktyki personalne. Jego istotą jest dostrzeganie i ukazywanie wartości dodanej, którą przynoszą organizacjom

zatrudnieni w niej ludzie, a także skuteczne zarządzanie nimi oraz powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa” (Armstrong, Baron, 2008: 6).

Wspomniany na początku proces globalizacji gospodarek na całym świecie związany ze wzrostem natężenia występowania różnych zjawisk, stawia również kluczowe wyzwania w obszarze koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim (tab. 1).

**Tab. 1.** Globalizacja a kluczowe wyzwania w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Globalizacja	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Rozwój techniki, technologii, nauki	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost wymagań co do kwalifikacji i kompetencji pracowników, akcentowanie profesjonalizmu pracownika</li> <li>powszechne wykorzystanie komputerów, urządzeń mobilnych, Internetu itp.</li> <li>Wykorzystanie nowych technologii w procesie zarządzania kapitałem ludzkim (np. szkolenia e-learningowe, wideokonferencje, aplikacje na urządzenia mobilne)</li> </ul>
Integracja i współpraca międzynarodowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobilność kapitału ludzkiego</li> <li>posiadanie kompetencji kulturowych</li> <li>stymulowanie kreatywności i innowacyjności pracowników</li> <li>kształtowanie innowacyjnych kultur organizacji</li> </ul>
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>elastyczność form zatrudniania i wynagrodzeń</li> <li>migracja kapitału ludzkiego</li> <li>zmniejszenie bezrobocia</li> <li>wzrost zapotrzebowania na pracowników wiedzy</li> <li>powstawanie nowych zawodów</li> <li>praca w środowisku wielokulturowym</li> <li>life long learning</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Modyfikacjom ulegają współczesne rynki pracy. Zauważalny jest wzrost wymagań pracodawców co do kompetencji pracowników, stawianie na profesjonalizm, doświadczenie, mobilność, kreatywność i innowacyjność pracowników.

Na globalnym rynku pracy wzrasta zapotrzebowanie nie tylko na pracowników wiedzy, ale także na tych posiadających kompetencje kulturowe, przez które rozumie się przede wszystkim umiejętności użytkowania wzorców kulturowych w obrębie danej kultury (encyklopedia.pwn.pl). Kompetencje kulturowe obejmują zespół nabytych cech, zdolności umożliwiających swobodne uczestnictwo w kulturze zgodne z normami, wartościami, jest to zdolność do rozpoznawania, uczenia się, zmiany treści kultury. Dzięki określonym kompetencjom można treści kultury przekazywać następnym pokoleniom, wzbogacać kapitał kulturowy o nowe wartości, wzory. Są

one niezbędne do pełnego uczestniczenia w społeczeństwie (edu.gazeta.pl).

Na globalnym rynku pracy ceni się pracowników cechujących się otwartością na innych, posiadających kompetencje interpersonalne, zwłaszcza umiejętności komunikowania się i rozwiązywania konfliktów w środowisku wielokulturowym.

Osoby posiadające rozwiniętą świadomość własnej kompetencji międzykulturowej są bardziej elastyczne, tolerancyjne, zdystansowane do posługiwania się myśleniem stereotypowym i uprzedzeniami. Zniwelowanie tych barier sprzyja skutecznej komunikacji i budowaniu relacji w zespole. A to krok w kierunku efektywnego współdziałania i otwartości na zmiany (Godyń).

Praca w środowisku wielokulturowym, migracja kapitału ludzkiego, czy powstawanie nowych zawodów to tylko niektóre z problemów, którym muszą stawić czoło współczesne przedsiębiorstwa. Procesy zarządzania kapitałem ludzkim aby sprostać globalnym wyzwaniom również muszą ulegać przeobrażeniom i niejednokrotnie wymagają stosowania niestandardowych rozwiązań i niekonwencjonalnego myślenia. W otoczeniu tak dynamicznie zachodzących zmian nie da się przewidzieć wielu problemów ale dzięki właściwemu zarządzaniu kapitałem ludzkim będziemy posiadać kompetentnych pracowników, którzy będą potrafili znaleźć wyjście z każdej sytuacji.

W warunkach globalizacji można wyodrębnić trzy kluczowe obszary rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim (tab. 2).

**Tab. 2.** Kluczowe obszary rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach globalizacji

Obszary	Charakterystyka
Przywództwo i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>poszerzenie, pogłębienie i przyspieszenie rozwoju kompetencji przywódczych na wszystkich poziomach organizacji</li> <li>budowanie globalnych umiejętności i kompetencji</li> <li>rewitalizacja umiejętności uczenia się na poziomie korporacji</li> <li>poprawa zarządzania efektywnością działania</li> </ul>
Przyciąganie i angażowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>innowacyjne sposoby przyciągania, poszukiwania i rekrutowania pracowników</li> <li>motywowanie i angażowanie pracowników</li> <li>różnorodność i angażowanie osób wykluczonych jako strategia biznesowa</li> <li>pomoc pracownikom, którzy czują się przytłoczeni zbyt dużą liczbą informacji i komunikatów</li> </ul>

Transformacja i zmiana	<ul style="list-style-type: none"> <li>tworzenie globalnej platformy HR – wystarczająco elastycznej, aby mogła dostosowana być do lokalnych potrzeb</li> <li>zmiana kompetencji zespołów HR</li> <li>wykorzystanie technologii wspieranej przez usługi w chmurze</li> <li>wykorzystywanie analizy danych HR, aby osiągnąć cele biznesowe</li> </ul>
------------------------	---

**Źródło:** (Jończyk, 2014: 8)

Przywódcy współczesnych organizacji w obliczu dynamicznie rozrastających się zasobów wiedzy i równie szybkiego jej dezaktualizacji muszą koncentrować swoje działania na nieustannej nauce i rozwoju, zwłaszcza w obliczu zmieniających się oczekiwań pracowników czy klientów. Wymaga to od nich myślenia w perspektywie globalnej ale adaptacji rozwiązań do potrzeb środowiska lokalnego.

Kolejne wyzwanie w zarządzaniu kapitałem ludzkim stanowi tu poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk w obszarze budowania zaangażowania pracowników (wdrażanie programów motywacyjnych pomagających pracownikom w godzeniu ich życia prywatnego z zawodowym, pomoc w realizacji ich zainteresowań, w opiece nad dziećmi, osobami starszymi czy niepełnosprawnymi, partycypacja pracownicza, elastyczność zatrudnienia, kreowanie przyjaznego środowiska i warunków pracy).

Jeśli natomiast chodzi o działą czy komórki HR w przedsiębiorstwach to właśnie na nich spoczywa ogromna odpowiedzialność związana chociażby z wyżej wymienionymi działaniami, co wiąże się m.in. ze wzrostem wymagań co do kompetencji posiadanych przez pracowników HR oraz koniecznością wykorzystania w ich pracy najnowszych osiągnięć technologicznych. To właśnie pracownicy HR stanowią kluczowe wsparcie dla kadry zarządzającej w procesie efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim.

#### 4. KSZTAŁTOWANIE INNOWACYJNYCH KULTUR ORGANIZACJI

Pracodawcy chcąc jak najefektywniej wykorzystywać potencjał pracowników w kontekście procesów globalizacji i integracji muszą sięgać po coraz to nowsze narzędzia i rozwiązania. Wymaga to często innowacyjnych rozwiązań i wykorzystania niestandardowego myślenia. Za jedną z kluczowych dobrych praktyk przedsiębiorstw można uznać niewątpliwie kształtowanie kultur organizacji ukierunkowanych przede wszystkim na elastycz-

ność, kreatywność i innowacyjność kapitału ludzkiego oraz stworzenie sprzyjającego temu klimatu.

Zacznijmy jednak od wyjaśnienia samego pojęcia.

Kultura organizacyjna to przyjęty w organizacji i podzielany przez pracowników sposób myślenia i działania (Strojny, 2010: 42).

Kultura to „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: 75).

Tab. 3. Analiza porównawcza kultur organizacji

Kultura organizacyjnej tradycyjnej	Kultura kapitału ludzkiego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oparta na rolach indywidualnych</li> <li>• członków organizacji</li> <li>• kultura, której podstawę stanowią:</li> <li>• silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka organizacji,</li> <li>• ograniczone kanały komunikacji</li> <li>• przekonanie o niewielkim wpływie</li> <li>• kultury organizacyjnej na otoczenie</li> <li>• dominacja artefaktów w tworzeniu</li> <li>• kultury organizacyjnej</li> <li>• kultura niskiej tolerancji niepewności</li> <li>• kultura ukierunkowana na rozwiązywanie bieżących problemów</li> <li>• mała elastyczność zachowań, przeważa sztywność i rutyna w zachowaniach</li> <li>• ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obecnej struktury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oparta na dialogu i więzi między członkami organizacji</li> <li>• spontaniczna, otwarta i wolontarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w dziedzinie myślenia i zachowania; zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji</li> <li>• przekonanie o dużym wpływie kultury</li> <li>• organizacyjnej na otoczenie</li> <li>• kultura oparta na wartościach</li> <li>• kultura wysokiej tolerancji niepewności, zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach procesach</li> <li>• kultura sprzyjającą rozwiązaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji</li> <li>• duża elastyczność zachowań, unikanie</li> <li>• rutyny</li> <li>• rozmaite formy współpracy ludzi</li> <li>• w organizacji, dzielenia się wiedzą,</li> <li>• funkcjonowanie w zmiennych zespołach projektowych</li> </ul>

Źródło: (Harasim, 2015:19)

Czynnikiem sprzyjającym innowacyjności w organizacji jest pewien typ kultury organizacyjnej. Pamiętajmy, że innowacyjność wymaga zawsze „świeżego” spojrzenia, często także wdrażania niestandardowych rozwiązań, stymulowania kreatywności jednostek oraz kształtowania i rozwoju nowych umiejętności i kompetencji, które zachęcą pracownika do podejmowania nieszablonowych działań.

Potrzebę kreowania proinnowacyjnych kultur organizacyjnych (ukierunkowanych na elastyczność i innowacyjność) należy analizować w kontekście trzech kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Po pierwsze, od strony budowania zaangażowania wszystkich pracowników w realizację wspólnego celu działania, co jest możliwe jeżeli cele obu stron (organizacyjne i indywidualne) są wspólne. Po drugie, od strony nagradzania fachowości, co znacznie wpływa na koncentrację na wysiłku. Po trzecie, od strony konsekwentności w działaniach (głównie w zakresie powyższych działań), dzięki tworzeniu systemu, którego zadaniem jest przyciąganie, utrzymywanie i szkolenie właściwych ludzi (Gadomska-Lila, 2010: 13).

Rozwój pracowników stanowi zatem kluczowy obszar zarządzania kapitałem ludzkim, który pozostaje pod bardzo silnym wpływem czynników kulturowych (tab. 4). Przebieg ścieżek kariery pracowników w danym przedsiębiorstwie, cel i tematyka organizowanych szkoleń oraz stosowane metody i techniki szkoleniowe są ściśle uzależnione od typu kultury danej organizacji.

Szczególnego znaczenia nabierają tu szkolenia międzykulturowe, mające wykształcić „globalne umysły” prowadzone przy użyciu szerokiego zestawu narzędzi, zawierającego zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne techniki szkolenia, począwszy od klasycznych wykładów czy symulacji, a skończywszy na treningach językowych, platformach wymiany wiedzy, wideokonferencjach czy poradach online (Rakowska, 2014: 43). Coraz częściej stosowaną metodą edukacyjną jest również praca w zróżnicowanych kulturowo zespołach, realizacja międzynarodowych projektów bądź sporadyczne podróże zagraniczne, mające na celu zapoznanie kierowników z docelowym środowiskiem (Rakowska, 2014: 43).

Oprócz szkoleń z zakresu różnic kulturowych, istotne są również kursy językowe czy szkolenia z takich dyscyplin, jak: prawo międzynarodowe, zarządzanie stresem, a tak-

że np. savoir-vivre w biznesie wielokulturowym (Rakowska, 2014: 44).

**Tab. 4.** Wpływ różnic kulturowych na rozwiązania stosowane w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji

Obszar	Wymiar kultury i wpływ jego zróżnicowania	
	Poziom indywidualizmu	
	mały (kolektywizm)	duży (indywidualizm)
Stopień integracji organizacji w przebieg ścieżek kariery pracowników	Duży	Mały
Proporcja między liczbą własnych pracowników przygotowanych do pełnienia ról menedżerskich a specjalistów pozyskiwanych z zewnątrz	priorytetem jest rozwój własnych pracowników	zatrudnianie specjalistów z zewnątrz
Cel szkoleń	kształtowanie postaw	rozwijanie umiejętności
Stosowane metody i techniki szkoleń	Grupowe	Indywidualne
	Dystans władzy	
	mały (kolektywizm)	duży (indywidualizm)
Decydenci	bezpośredni przełożony, pracownik jako inicjator	przełożony wyższego szczebla
Stosowane metody i techniki szkoleń	Aktywne	Pasywne
	Stopień unikania niepewności	
	mały (kolektywizm)	duży (indywidualizm)
Wpływ pracownika na wybór szkoleń	pracownik może zgłaszać wnioski dotyczące preferowanych szkoleń	brak wpływu, decyzje podejmuje przełożony wyższego szczebla
	Poziom uniwersalizmu	
	niski (partykularyzm)	wysoki (uniwersalizm)
Awanse	Powolne, oparte na starszeństwie	gwałtowne, oparte na możliwościach pracownika
Czynniki stanowiące podstawę skierowania na szkolenie	inne niż wydajność, np. subiektywna ocena przełożonego	dotychczasowa wydajność, bardziej obiektywne
	Nastawienie na stosunki międzyludzkie lub zadania	
	Pro partnerskość	Protransakcyjność
Przebieg ścieżki kariery	przemieszczanie poziome	awanse pionowe, w górę drabiny hierarchicznej
Tematyka szkoleń	„miękkie” o szerokim zakresie zagadnień	Techniczne, specjalistyczne, ściśle związane z wykonywaną pracą
Metody i techniki szkoleń	on-the-job	off-the-job

Źródło: (Białas, 2013: 71-72)

**Kulturę innowacyjnego przedsiębiorstwa** można poznac po występowaniu następujących elementów (Cyfert, 2012:16-17):

- jasne komunikowanie wartości innowacji,
- nagradzanie, wspieranie innowacyjności,
- swobodny dostęp do wiedzy i dzielenia się nią,
- swobodny obieg informacji,
- zaufanie do pracowników,
- budowanie zaangażowania,
- partycypacja,
- wsparcie organizacyjne dla działań innowacyjnych.

Do cech proinnowacyjnych kultur organizacji zaliczamy także: akceptowanie elastyczności proceduralnej, gotowość do akceptowania błędów popełnianych w dobrej wierze, otwartość na wewnątrzorganizacyjne zróżnicowanie stylów pracy i zarządzania oraz gotowość do ponoszenia (finansowego, organizacyjnego, a nawet prawnego) ryzyka towarzyszącego testowaniu nowości (Drozdowski et al., 2010: 9).

**Tab. 5.** Zestawienie cech proinnowacyjnych i klasycznych kultur organizacji

Proinnowacyjne kultury organizacji	Klasyczne kultury organizacji
<b>Pozytywne nastawienie do innowacji</b>	Negatywne lub obojętne nastawienie do innowacji
<b>Ekstrawertyzm (otwartość na współpracę, innowacje)</b>	Introwertyzm (brak otwartości)
<b>Innowacyjność (aktywność w działalności innowacyjnej)</b>	Zachowawczość (brak aktywności)
<b>Pragmatyzm (elastyczne, operatywne, zaradne)</b>	Biurokratyczność (sztywne, sformalizowane, zhierarchizowane)
<b>Egalitaryzm (realizujący więzi współpracy z licznymi partnerami)</b>	Elitaryzm (realizujący więzi współpracy z nielicznymi, wyselekcjonowanymi partnerami)
<b>Mały dystans władzy</b>	Duży dystans władzy
<b>Kolektywizm (wspólny interes, ponad jednostkowe poświęcanie się, zaufanie, zaangażowanie)</b>	Indywidualizm
<b>Kobiecość (duża elastyczność, budowanie dobrego klimatu współpracy, realizowanie wartości społecznych)</b>	Męskość (realizowanie wartości ekonomicznych, mała elastyczność)
<b>Duża tolerancja niepewności</b>	Mała tolerancja niepewności
<b>Gotowość do podejmowania ryzyka</b>	Brak gotowości do podejmowania ryzyka
<b>Duża propartnerskość (harmonia, stosunki osobiste, relacje między partnerami, kontakt face to face)</b>	Silna pro transakcyjność
<b>Bezcerebralność (partnerstwo)</b>	Cerebralność

<b>Polichronizm (dobre relacje)</b>	Monochronizm (duże znaczenie punktualności, harmonogramów)
<b>Ekspresyjność (bezpośredni kontakt, wyrażanie zdania, dyskusja, ożywiona mimika, gestykulacja)</b>	Powściągliwość
<b>Motywacja wewnętrzna</b>	Motywacja zewnętrzna
<b>Otwartość na zmiany (autonomia, samokierowanie, silna motywacja wewnętrzna)</b>	Konserwatyzm (bezpieczeństwo, przywiązanie do tradycji, silna motywacja zewnętrzna)
<b>Transcendentyzm (skłonność do opiekuńczości, powiększania bogactwa innych)</b>	Chęć do indywidualnego wzrostu (własne interesy, żądza władzy)
<b>Sprawna sieć komunikacyjna</b>	Słabe kanały komunikacji

Źródło: (Adamik, 2012: 175-176)

Za kluczową cechę kultur proinnowacyjnych można niewątpliwie uznać specyficzny klimat panujący w tego typu organizacjach. Taki klimat sprzyja wprowadzaniu zmian organizacyjnych, rozwojowi wiedzy, dzieleniu się zdobytą wiedzą, transferowi informacji, kierowaniu się zasadami demokratycznymi w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, zwiększaniu stopnia podejmowania ryzyka, popieranie działań grupowych, kształtowanie atmosfery uznania, szacunku dla innowatorów, poparcia dla twórczego myślenia i rozwiązywania problemów oraz akcentowanie znaczenia bezpośrednich kontaktów oraz konieczności wprowadzania zmian w organizacji (Gadomska-Lila, 2010: 14).

Kultura organizacyjna jest w pryncypialnym stopniu warunkowana przez kulturę narodową kraju, na terenie którego działa przedsiębiorstwo, kultura narodowa bardzo silnie wpływa też na życie społeczne i gospodarcze, stąd modeluje w dużym stopniu kulturę organizacji. Dlatego też znajomość różnic kulturowych pomiędzy krajami jest asumptem zarządzania międzykulturowego, niezbędnego w dobie globalizacji zarządzania (Klimczok, 2015:49-60).

Nowa, globalna i ujednolicona kultura organizacyjna charakteryzuje się relatywizacją wartości i norm kulturowych, ujednoceniem komunikacji, wartości i wzorców, a także utratą znaczenia i specyfiki wartości narodowych (Sułkowski, 2002:151).

Podsumowując, znaczenie kultury organizacji w obliczu procesów globalizacyjnych na świecie jest bardzo duża. To dzięki kulturze można kształtować określone postawy i zachowania pracowników, propagować określone wartości. Menedżerowie przy wykorzystaniu obowiązujących regulaminów, procedur czy dobrych praktyk stosowanych w organizacji mają możliwość zarówno

oddziaływania w sposób efektywny na swoich pracowników, jak i kreowania sprzyjającego środowiska pracy, w tym panującego w nim klimatu sprzyjającego rozwojowi kapitału ludzkiego. Szczególnie istotnym aspektem z punktu widzenia kształtowania innowacyjnych kultur organizacji jest rozszerzenie współpracy międzynarodowej i rozwój przedsiębiorstw, liczne fuzje, otwieranie nowych oddziałów. Coraz częściej dochodzi do sytuacji, gdy kultury poszczególnych przedsiębiorstw, czasem nawet w obrębie tej samej organizacji w różnych filiach czy działach próbują się wzajemnie zdominować. Najlepszym wówczas rozwiązaniem jest podjęcie próby budowania kultury organizacji od nowa, co jest szczególnie trudne i zarazem niezbędne w środowiskach cechujących się wielokulturowością.

## 5. PODSUMOWANIE

Odwołując się do opinii J. Duninga jednym z ważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem międzynarodowym jest próba pogodzenia globalnego podejścia korporacji z czynnikami kulturowymi, politycznymi, gospodarczymi, prawnymi specyficznymi dla danego kraju czy też regionu, w którym funkcjonują jednostki lokalne (Schaffer, 2005: 59).

Niewątpliwie kluczową rolę odgrywa tu kapitał ludzki, które koncepcje ewaluują pod wpływem procesów globalizacyjnych. Globalne trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim zauważalne są w praktyce współczesnych przedsiębiorstw m.in. w zmianie charakteru pracy HR-ów, orientacji na kultury proinnowacyjne, natężeniu działań mających na celu rozwijanie kompetencji kulturowych pracowników, budowaniu ich zaangażowania czy dostosowywaniu sprzyjających warunków pracy, w tym w kreowaniu „przyjaznego” klimatu w pracy.

Procesy globalizacyjne wymagają od współczesnych przedsiębiorstw „świeżego” spojrzenia na procesy zarządzania kapitałem ludzkim, wykorzystywania dla podnoszenia ich efektywności nowoczesnych osiągnięć nauki, techniki i technologii.



## LITERATURA

1. Adamik, A. (2012), Kulturowe uwarunkowania skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw, Warszawa: Współczesne Zarządzanie 1/2012, s. 9
2. Armstrong, M., Baron A. (2008), Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Kraków: Wolters Kluwer, s. 6
3. Bartnicki M., Strużyna J. (red.), (2001), Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Katowice: Prace Naukowe AE w Katowicach, s. 69-70
4. Białas, S., (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym, Warszawa: PWN, s. 71-72
5. Cyfert, Sz. (2012), Organizacja i kierowanie nr 3/2012(152), Warszawa: Oficyna Wydawnicza Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i SGH w Warszawie, s. 16-17
6. Drozdowski, R., Zakrzewska, A., Morchat, M., Mroczkowska, D., Puchalska, K., Jaroszek, K. (2010), Streszczenie raportu końcowego z badania „Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki”, Warszawa: Wydawca IBC GROUP Central Europe Holding S.A. & Public Profits Sp. z o.o., s. 9
7. Gadomska-Lila, K. (2010), Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 13, 14
8. Godyrń, M., Kompetencja kulturowa, <http://www.neraida.pl/index.php/baza-wiedzy/item/65-kompetencja-mi%C4%99dzykulturowa>
9. Harasim, W. (2015), Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji, [w:] W. Harasim, Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, s. 19
10. Jamka, B. (2011), Czynniki ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? [w:] Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw <http://www.praktycznateoria.pl/czynnik-ludzki/> 30.06.2011
11. Jończyk, M. (2014), Trendy HR 2014: Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku s. 8, za: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf)
12. Klimczok, M. (2015), Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji, ZN WSH Zarządzanie Nr 1/2015, s. 49-60
13. Kostera, M. (1990), Piąta funkcja zarządzania, Przegląd Organizacji nr 1/1990, s.12-13
14. Król, H., Ludwiczynski, A. (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 684
15. Listwan, T. (red.) (2005), Słownik zarządzania kadrami, C.H. Beck, Warszawa, s. 75
16. Luttwak, E. (2000), Turbokapitalizm, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie, s. 56
17. Mazurkiewicz, A. (2010), Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 46
18. Rakowska, A., (2007), Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 231 [w:] I. Bieniek, S. Steinerowska, Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 71 /2014, s. 43-44
19. Samul, J. (2012), Pojęcie kapitału ludzkiego w opinii menedżerów personalnych, Zarządzanie i Finanse Nr 2(1)/2012, s. 196
20. Schaffer, A. (2005), Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers. Journal of Business Management nr 11/ 2005, s. 59
21. Strojny, J. (2010), Wdrożenie systemu zarządzania potencjałem ekoinnowacyjnym w przedsiębiorstwie [w:] L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka (red.), Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności, Warszawa: Wyd. PARP, s. 42
22. Strużyna, J. (2000), Wymiary kapitału ludzkiego firmy [w:] B. Koźuch (red.), Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 48
23. Sułkowski, Ł. (2002), Kulturowa zmienność organizacji, Warszawa: PWE, s. 151
24. Szymański, W. (2004), Globalizacja a struktura gospodarki światowej, [w:] K. Kuciński (red.), Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, tom XC, Warszawa: SGH, s. 12
25. <https://bkl.parp.gov.pl/projekt.html>
26. <http://edu.gazeta.pl/edu/h/Kompetencje+kulturowe>
27. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3924603/kompetencja-kulturowa.html>