

Artykuł pochodzi z publikacji: *Czowiek i organizacja XXI wieku*,  
(Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie**

*Mirostław Kugiel*

### **Abstrakt**

Współczesna organizacja musi nieustannie reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim na silną konkurencję i wzrastające wymagania swoich klientów. W sprostowaniu tym wyzwaniom może pomóc potencjał ludzki, który dzisiaj stał się najważniejszym czynnikiem rozwoju firmy. Celem artykułu jest ukazanie wielowymiarowości i wieloaspektowości problematyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zsz, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna

### **Human resource management in the company - Abstract**

Contemporary organization must constantly react to changes in the environment, primarily to strong competition and increasing demands of their customers. The rectification of these challenges can help human potential, which today has become the most important factor in the development of the company. The purpose of this article is to show the multidimensionality and various aspects of human resource

management issues from the perspective of the strategic development of the company.

**Keywords:** HRM, human resource management, personnel strategy

## 1. Wstęp

Współczesna organizacja musi nieustannie reagować na zmiany otoczenia, przede wszystkim na silną konkurencję i wzrastające wymagania swoich klientów. W sprostowaniu tym wyzwaniom może pomóc potencjał ludzki, który dzisiaj stał się najważniejszym czynnikiem rozwoju firmy.

Analizując zarządzanie organizacją na poziomie przedsiębiorstwa, należy rozpatrywać je w kontekście relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi a ich otoczeniem. Otoczenie właśnie prowokuje i niejako wymusza na firmach stworzenie określonej strategii. Przedsiębiorstwo musi analizować zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu, by móc określić właśnie możliwość sprostania wymogom otoczenia, formułować strategię zmian i sposoby ich realizacji.<sup>1</sup>

## 2. Strategia ogólna firmy a strategia zarządzania zasobami ludzkimi

Jednym z podstawowych gwarantów osiągnięcia sukcesu w swoim otoczeniu są pracownicy, ich kwalifikacje i umiejętności, a przede wszystkim zaangażowanie w realizację zadań firmy. O stopniu zaangażowania decyduje kadra kierownicza. Pozyskanie przez nią i utrzymanie pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz stałe uzupełnianie ich wiedzy i umiejętności w sposób decydujący wpływają na pozycję konkurencyjną firmy. Poziom kompetencji pracowniczych pozwala formułować i realizować strategię firmy i odwrotnie, budowa i realizacja strategii przedsiębiorstwa uświadamia kierownictwu potrzebę pozyskiwania i utrzymania najlepszych pracowników, ale i także dbałości o stały wzrost ich wiedzy. Stąd też od siły związków

---

<sup>1</sup> Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWE, Warszawa 2002 s. 36

zachodzących między strategią firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi i wynikającej z niej polityki personalnej zależą siła organizacji i jej pozycja rynkowa. Naturalnie o pozycji firmy w otoczeniu decydują również i inne elementy, z których najważniejszymi będą strategia rozwoju gospodarczego, rynek pracy itp.

Współczesne kierownictwo firmy coraz częściej uświadamia sobie potrzebę łączenia obu strategii, a także konieczność realizacji polityki personalnej. Powołując się na badania prowadzone w polskiej praktyce gospodarczej, należy stwierdzić, że w ostatnich latach coraz częściej wizja przyszłości firm kojarzona jest za strategią zasobów ludzkich.

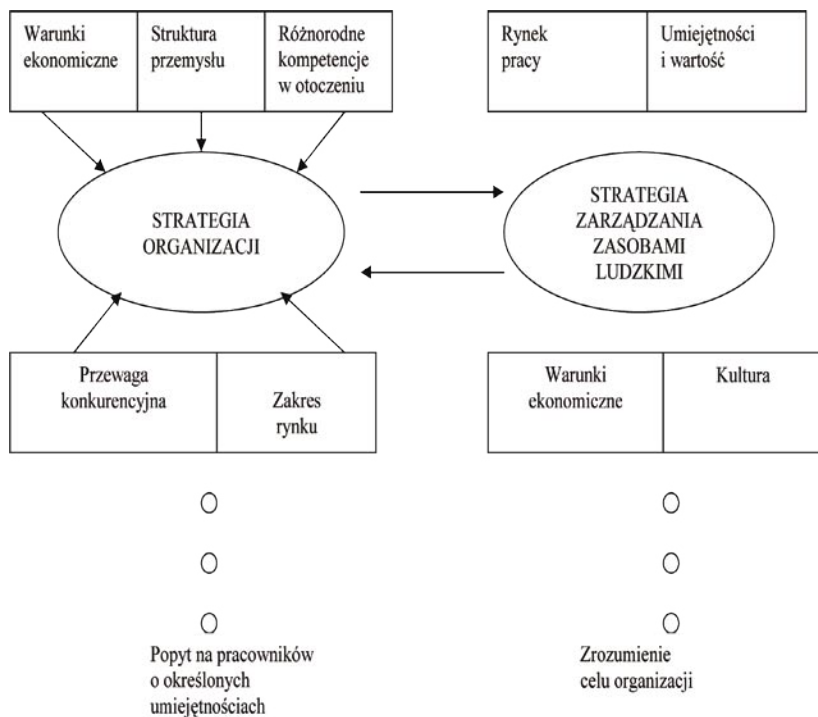
W badaniach przeprowadzonych przez T. Listwana potwierdziła się teza o związkach między własnością firmy a realizowaną przez nią strategią ogólną i strategią personalną. W firmach prywatnych i zagranicznych, realizujących strategię rozwoju, znacznie częściej niż w przedsiębiorstwach państwowych zauważono przedstawioną relację. Przejawia się to zwłaszcza w sferze planowania, zatrudnienia i doskonalenia kadr. Kierownictwo firm coraz częściej uświadamia sobie, że realizacji strategii ekonomicznej sprzyja demokratyzacja stosunków pracy, a przede wszystkim właściwie prowadzona polityka personalna.

Postawiona przez Z. Janowską teza, iż: realizacja polityki personalnej staje się nieodłącznym atrybutem osiągnięcia sukcesu przez podmioty gospodarcze funkcjonujące w realiach polskiej gospodarki i jest ona rezultatem strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ściśle zintegrowanej ze strategią ogólną firmy, potwierdziła się. Zauważony przez autorkę związek szczególnie dostrzec można w firmach osiągających wysoką pozycję rynkową. Należy jednak zauważyć, że wśród czynników wpływających na formułowanie tej strategii i realizację polityki personalnej istotną rolę odgrywa własność przedsiębiorstwa. Podsumowując należy stwierdzić, że coraz więcej firm funkcjonujących w realiach gospodarki rynkowej zdaje sobie sprawę z potrzeby inwestowania w kapitał ludzki. Jest to szczególnie istotne w momencie, gdy kierownictwo przedsiębiorstwa uświadamia sobie, że pracownicy o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (na przykład charakteryzujących się kreatywnością i umiejętnością współpracy w zespole) mogą stanowić najlepszy oręż w sprostowaniu i przewyciężaniu konkurencji. Stąd też tworząc lub realizując strategię ogólną firmy, łączą ją ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie firmy dotyczące określonych obszarów funkcjonalnych i strategia personalna powin-

ny być ze sobą zintegrowane.<sup>2</sup> Zakres zależności między strategiami wymienionymi wyżej ilustruje rys. 1.

Według A. Lipki – menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien mieć zatem kluczową pozycję w strukturze administracyjnej firmy i współuczestnictwo w opracowaniu strategii na poziomie przedsiębiorstwa.<sup>3</sup> Działania wszystkich komórek organizacyjnych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, jak i strategii personalnej muszą być zintegrowane. Bardziej szczegółowo tę problematykę przedstawia rys. 2.

**Rys. 1. Zależność między strategią ogólną organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)**

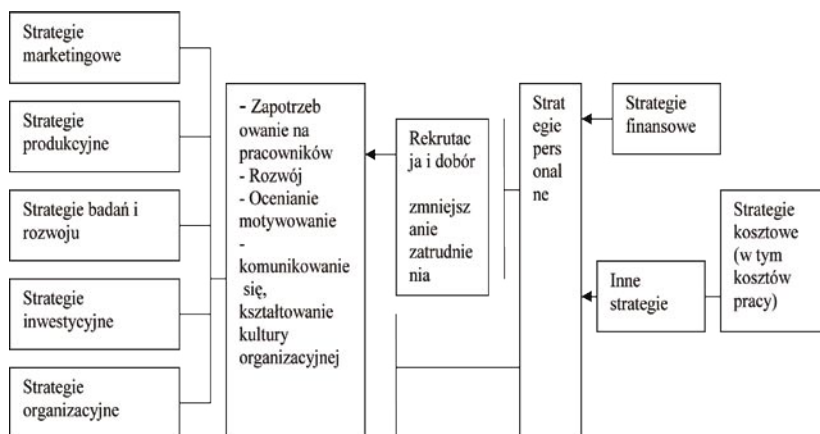


Źródło: A. Perrewe, K.M. Kacmar, *Strategic Human Resorce Managment*, The Dryden Press, London 1993, s. 92

<sup>2</sup> Y. Ferraton, J. Stępniewski, *Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd organizacji” 1992, nr 9, s. 23

<sup>3</sup> A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo PSB, Kraków 2000, s. 35

## Rys 2. Integracja strategii personalnej ze strategią firmy



Źródło: Opracowanie A. Lipka w oparciu o: *RKW – Handbuch. Personalplanung*. Praca zbiorcza pod red. M. Röschlan. H. Luchterhand, Verlag 1990, s. 25

Z zaprezentowanych rysunków wynika, że istnieje ścisły związek między strategiami, który wpływa na poprawne działania kadry kierowniczej, w tym na komunikację wewnątrz organizacji, co usprawnia funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej.

## 3. Wzorce strategii zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu międzynarodowym

Uczestnictwo w rynku staje się szczególnym wyzwaniem dla kadry kierowniczej i zarządzania zasobami ludzkimi. Od kadry kierowniczej wymaga się przede wszystkim zarządzania coraz bardziej wykształconymi i zróżnicowanymi kulturowo zespołami ludzi, reakcji na ciągłe zmiany technologiczne, nieustannego zaspokajania potrzeb klientów. Uczestnictwo w rynku globalnym stawia nowe wyzwania wobec budowanej strategii ekonomicznej firmy i konieczności jej integracji z globalną strategią zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedsiębiorstwo poszukujące miejsca do realizacji swoich celów poza granicami państwa musi zapoznać się i ocenić: lokalne prawo, koszty osiedlania się, koszty rekrutacji lokalnej i międzynarodowej kadry kierowniczej. Ponadto niezbędne są informacje o systemie podatkowym, konkurencyjności systemów wynagrodzenia, zabezpieczenia, zabezpieczeniu medycznym. Strategia zarządzania przedsiębiorstwem

w otoczeniu międzynarodowym powinna zawierać odniesienia do następujących kwestii nazwanych przez M. Armstronga:

- kosmopolityzm – ludzie stają się albo członkami ambitnej wielojęzycznej elity, zaangażowani w koordynację na wysokim poziomie i przemieszczającymi się bezustannie z miejsca na miejsce albo pracownikami delegowanymi do pracy za granicą, skąd mogą powrócić po kilku latach i mieć poważne problemy z przystosowaniem,
- kultura – zasadnicze różnice między kulturami,
- kompensacja – specjalne wymagania dot. płacy i świadczeń dla pracowników delegowanych do pracy za granicą albo pracowników kraju gasnącego,
- komunikacja – ukrywanie dobrej łączności między wszystkimi częściami organizacji na całym świecie,
- konsultacja – większa potrzeba sprowadzenia specjalistów do rozwiązywania lokalnych problemów,
- kompetencja – opracowanie większego zakresu kompetencji dla ludzi, którzy muszą pracować ponad granicami politycznymi, kulturowymi i organizacyjnymi,
- koordynacja – opracowywanie formalnych i nieformalnych sposobów na to, by różne części międzynarodowego przedsiębiorstwa ściślej ze sobą współpracowały.<sup>4</sup>

Wielkość i złożoność współczesnych organizacji powodują, iż metoda „intuicyjna” w zarządzaniu przedsiębiorstwem przestała się sprawdzać. Większość firm wśród celów strategicznych wymienia także cele polityki personalnej. Nowoczesne organizacje są gigantami, niezwykle trudnymi do sprawnego zarządzania. Nieuchronna wydaje się więc biurokracja, która powoduje usztywnianie organizacji i blokadę procesów decyzyjnych. Niezbędne więc jest formułowanie nowoczesnych strategii personalnych, zapewniających nowe sposoby pobudzania wzrostu aktywności i produktywności pracowników.<sup>5</sup> System personalny, jak i struktura organizacji powinny zostać maksymalnie dopasowane do całości strategii przedsiębiorstwa, umożliwiając sprawne ich wykonywanie.

---

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ofie., Wyd. ABC Dom Wydawniczy, Kraków 2003, s. 85.

<sup>5</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 1998, s. 28 i 48.

Strategiczny atut konkurencyjny współczesnego przedsiębiorstwa to taka cecha organizacji, która umożliwi zwycięstwo w walce konkurencyjnej i zajęcie dobrej pozycji na rynku. Atutem konkurencyjnym, najczęściej wykorzystywanym przez firmy na całym świecie, jest marka firmy lub wyboru oraz ocena. Należy pamiętać jednak, iż za tymi atutami stoi człowiek jako potencjał danej firmy. Jeśli uzna ona człowieka i jego kompetencje za istotny składnik wartości firmy, jeśli stworzy odpowiedni system motywacyjny, wspierający innowacyjność i przedsiębiorczość wśród pracowników jest na najlepszej drodze pokonania konkurencji. Dotyczy to w równej mierze firm działających na rynku lokalnym, jak i tych, dla których współczesny świat stał się globalną wioską.

Czynnikiem o szczególnym znaczeniu dla rozwiązań w sferze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest wyznawana przez kierownictwo danej korporacji filozofia zarządzania, w której wyraża się jego stosunek do procesu umiędzynarodowienia. Biorąc pod uwagę różne możliwe postawy w tej kwestii, można wyróżnić cztery wzorcowe typy przedsiębiorstw międzynarodowych:

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- geocentryczne,
- regiocentryczne.<sup>6</sup>

W etnocentrycznej strategii zarządzania przedsiębiorstwem wychodzi się z założenia o wyższości kraju ojczystego i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw nad firmami z krajów goszczących i trzecich. Konsekwencją takiego podejścia jest strategia polegająca na przenoszeniu koncepcji zarządzania oraz menedżerów z centrali organizacji do jej jednostek organizacyjnych lub partnerów za granicą. System podejmowania decyzji pozostaje w centrali firmy. Filie lub oddziały zagraniczne danej firmy są zarządzane przez menedżerów delegowanych z kraju pochodzenia. U podstaw takiej właśnie strategii zarządzania przedsiębiorstwem leżeć może niedostateczna informacja i wiedza o kraju goszczącym lub stereotypowe postrzeganie panujących w nim warunków.

Policentryczna koncepcja przedsiębiorstwa międzynarodowego oparta jest o przekonanie występowania różnic między warunkami

---

<sup>6</sup> A. Pocztownski, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 25.

otoczenia panującego w kraju ojczystym i goszczącym, które uniemożliwiają ujednoczenie struktur organizacyjnych, kanałów przepływów informacji, systemów wynagradzania i innych mechanizmów koordynacyjnych. Konsekwencją takiego postrzegania rzeczywistości jest strategia polegająca na zatrudnianiu pracowników z krajów goszczących oraz opracowywaniu koncepcji zarządzania w miejscu lokalizacji zagranicznej jednostki organizacyjnej. Wychodzi się więc z założenia, że osoby wywodzące się z kraju goszczącego najlepiej znają występujące w nim warunki działania. Dlatego też w tego typu firmach międzynarodowych ich filie i oddziały zarządzane są przez menedżerów z kraju goszczącego, którzy rzadko mają okazję do awansu na stanowisko w centrali firmy znajdującej się w kraju pochodzenia.

W geocentrycznej koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego potrzeba integracji poszczególnych jego jednostek organizacyjnych, które działają w różnych krajach, jest postrzegana jako ważniejsza niż potrzeba uwzględniania indywidualnych różnic cechujących warunki panujące w tych krajach. Wyraża się to w przyjęciu strategii polegającej na dążeniu do koordynowania tych jednostek organizacyjnych. Od koncepcji etnocentrycznej różni je jednak dążenie do podziału kompetencji między centralą danego przedsiębiorstwa a jej zagranicznymi jednostkami, przy zachowaniu standardów obowiązujących w danej firmie. Kluczowe pozycje kierownicze obsadzone są przez przedstawicieli zarówno z kraju pochodzenia, goszczącego, jak i krajów trzecich.

Regiocentryczna strategia zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym jest połączeniem strategii poli- i geocentrycznej, tj. stara się uwzględnić w strategii działania firmy zarówno potrzebę integrowania, jak i różnicowania zadań. Następuje to poprzez podział obszaru działania danej organizacji na jednorodne części, dla których opracowuje się ujednoczone strategie działania. Oznacza to w praktyce, że określony typ strategii działania opracowany zostaje w centrali i następnie jest dostosowany do warunków panujących w danym kraju.

Przedstawiona typologia przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej i strategii jej działania pozwalają również na scharakteryzowanie głównych rodzajów kultury organizacyjnej, stanowiącej jeden z trzech – obok strategii i struktury organizacyjnej – wyznaczników zarządzania zasobami ludzkimi.



## 4. Kulturowy wymiar zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji

Badania systemów zarządzania w przedsiębiorstwach działających na terenie różnych krajów doprowadziły do odkrycia charakterystycznych różnic w sposobie ich działania. Okazało się, że kultura narodowa w istotny sposób wpływa na kształt organizacji. Szczególnie istotnym w dobie globalizacji wydaje się spojrzenie na przedsiębiorstwa przez pryzmat kultury organizacyjnej i docenienie jej wpływu na działalność gospodarczą. Uznanie jednostki i zespołu za najważniejsze zasoby organizacji doprowadziło do rozwoju teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Proces umiędzynarodawiania przedsiębiorstw przyczynił się do wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej. Obecnie menedżerowie muszą bowiem rozumieć specyfikę kultur narodowych, radzić sobie z problemami wynikającymi z różnic kulturowych oraz dostrzegać i wykorzystywać szanse związane z zarządzaniem kulturą organizacyjną.

W zdefiniowaniu pojęcia kultury organizacyjnej posłużę się definicją zaproponowaną przez M. Armstronga: „Kultura organizacyjna, zwana też korporacyjną, stanowi wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania”.<sup>7</sup>

Składnikami kultury organizacyjnej są: wartości, normy i konwencje. Wartości są wyrazem wiary w to, co jest najlepsze dla organizacji i co powinno wydarzyć się dla jej dobra. Jeśli zbiór wartości uznawany jest przez całe przedsiębiorstwo, określa się je wówczas jako przedsiębiorstwo kierujące się wartościami. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie. Należy zauważyć, iż istnieją wartości głęboko osadzone w kulturze organizacji, które wzmocnione są dodatkowo zachowaniem kadry kierowniczej. Omawiane wartości zawierają się zwykle w obszarach, takich jak: efekty, kompetencja, konkurencyjność, jakość, obsługa klienta, praca zespołowa, troska o ludzi. Normy to niepisane zasady postępowania, reguły gry stanowiące nieformalne wskazówki, jak postępować. Normy mogą dotyczyć następujących aspektów zachowania: stylu zarządzania, panującej w

<sup>7</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 150.

organizacji etyki zawodowej, efektów, lojalności wobec firmy, formalności.

Konwencje to widoczne na zewnątrz aspekty kultury organizacji. Zaliczyć do nich można: ton i język używany w listach i notatkach służbowych, sposób, w jaki ludzie zwracają się do siebie na spotkaniach i przez telefon oraz jak traktują osoby spoza organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe składniki kultury organizacyjnej można sklasyfikować następujące cztery typy kultury organizacyjnej:

- kultura władzy – w której przywództwo spoczywa w rękach kilku osób i opiera się na ich zdolnościach,
- kultura roli – w której władza jest podzielona między lidera i strukturę biurokratyczną,
- kultura osiągnięć – w której nacisk kładzie się na osobistą motywację i zaangażowanie, ceni się wpływ na innych i zadowolenie z pracy,
- kultura wsparcia – w której wkład wynika z poczucia zaangażowania i solidarności, relacje między ludźmi opierają się na współzależności i zaufaniu<sup>8</sup>

## 5. Kultura organizacyjna a jednostka

Dostosowanie wartości, którym hołdują jednostki, do wartości, jakie niesie kultura organizacyjna, jest jednym z warunków sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Brak zgodności w tym zakresie bywa przyczyną powstania dysfunkcyjnych, a nawet patologicznych relacji między jednostką a firmą. Jeśli firma wymaga daleko posuniętego konformizmu, kładąc nacisk na wydajność i ścisłą kontrolę, a pracownik kieruje się niezależnym osądem, nie ma zamiaru tłumić swojej osobowości i ceni duży zakres autonomii, to trudno liczyć na wyjątkowe zaangażowanie pracownika. Pracownik nie uzna celów i wartości firmy za swoje. Jego zachowanie będzie formą akceptacji wymagań pod przymusem ekonomicznym, czyli z obawy przed utratą pracy.

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 154.

## 6. Modele kariery menedżerskiej w przedsiębiorstwach międzynarodowych

W literaturze przedmiotu oraz w języku potocznym spotyka się różne określenia menedżerów funkcjonujących w korporacjach międzynarodowych, np. euromenedżer, menedżer globalny, menedżer rynku wschodnioeuropejskiego. Na podstawie obserwacji dotychczasowej praktyki firm międzynarodowych można wyróżnić trzy modele kariery menedżerskiej:

- Menedżerowie krajowi, którzy są rekrutowani spośród społeczności lokalnej (kraju goszczącego) i których kariera z reguły przebiega na tym właśnie rynku lokalnym,
- Menedżerowie z kraju pochodzenia danej firmy międzynarodowej, którzy są wysłani do zagranicznych placówek danej firmy, głównie w celu przekazywania wiedzy i umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom,
- Menedżerowie międzynarodowi w pełnym znaczeniu tego słowa, którzy zaczynają swoją karierę zawodową w placówce międzynarodowej w dowolnej części świata i mają kompetencje umożliwiające im funkcjonowanie na różnych rynkach.<sup>9</sup>

Obserwując zmiany zachodzące w tej grupie zawodowej można dostrzec ewolucję modelu kariery menedżerskiej. Coraz więcej np. polskich fachowców zatrudnionych jest już przez międzynarodowe koncerny na kierowniczych stanowiskach w różnych częściach świata. Przede wszystkim są to państwa Europy Środkowej i Wschodniej. O wyborze polskich menedżerów decyduje pokrewieństwo języka, kultury oraz, niestety, ciągle jeszcze niechęć zachodnich menedżerów do pracy na Wschodzie. Polscy menedżerowie są prozachodni, jednocześnie rozumieją wschodnią specyfikę, zwyczaje i obyczaj.

Menedżer XXI wieku powinien posiadać odpowiednie umiejętności oraz cechy osobowości, takie jak:

- bystrość,
- odpowiedzialność za pracowników,
- realizm,
- niezależność,
- bycie otwartym i zdolnym do zmian,

---

<sup>9</sup> A. Pochtowski, op cit., s. 31.

- mieć umiejętność i zdolność uczenia się od innych oraz adaptowania nowych rozwiązań,
- posiadać „ducha” przedsiębiorczości,
- mieć zdolność porozumiewania się, tworzenia zespołów przewodzenia i dostosowywania stylu kierowania do pracowników.<sup>10</sup>

## 7. Profil kompetencyjny menedżera globalnego

Przedsiębiorstwo międzynarodowe, w którym występuje mieszanka różnorodnych kultur, stwarza szczególne wyzwania kadrze kierowniczej. Bez względu na dominującą kulturę organizacyjną i pochodzenie narodowe kandydata kompetencje menedżera międzynarodowego powinny uwzględniać:

- umiejętność budowania międzynarodowych zespołów pracowników i przewodzenia im,
- wrażliwość kulturową, pozwalającą zrozumieć kulturę kraju, w którym pracuje,
- umiejętność zarządzania różnicami etycznymi i kulturowymi,
- umiejętności językowe,
- zdolności adaptacyjne, pozwalające dostosować się do nowoczesnego otoczenia i ludzi różnych narodowości i kultur,
- odporność na stres,
- osobistą motywację, ułatwiającą przyjmowanie inicjatywy w nieznanych, nowych sytuacjach.<sup>11</sup>

Badania międzynarodowych menedżerów pozwalają na szczegółowe zdefiniowanie wymagań, które powinny być brane pod uwagę w trakcie selekcji pracowników kierowanych do pracy za granicą lub też pracujących w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Zaliczono do nich:

- **Wiedzę i motywację** – podkreśla się tutaj umiejętności i wiedzę menedżerską, a wśród umiejętności zwraca się uwagę na umiejętności organizacyjne i przywódcze; pożą-

<sup>10</sup> E. Szczepanik, *Szkolnictwo wyższe i edukacja kadr menedżerskich w Polsce*, Wyd. Comandor, Warszawa 2006, s. 155.

<sup>11</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 90.

danymi cechami osobowości menedżera są: wyobraźnia, kreatywność, odpowiedzialność, inicjatywa, energia, silna motywacja i wiara w realizowaną misję,

- **Umiejętności personalne** – wśród nich ceni się umiejętności komunikowania się, takie cechy osobowości, jak: takt, empatia, uprzejmość i zrównoważenie emocjonalne,
- **Zdolności adaptacyjne** – wśród nich podkreśla się odporność na stres, łatwość akceptacji zmian, niezależność, wrażliwość i pozytywne myślenie,
- **Otwartość kulturową** – w tej kwestii wymaga się zaingerowania wartościami narodowymi kultur, wrażliwości kulturowej, otwartości na różnorodność kulturową, a także znajomości lokalnego języka,
- **Sytuację rodzinną** – tutaj zwraca się uwagę na zdolności adaptacyjne członków rodziny i ustabilizowaną sytuację rodzinną.<sup>12</sup>

Wśród wymienionych wymagań bardzo istotne wydają się zdolności adaptacyjne pozwalające ostatecznie potwierdzić przydatność kandydata, zwłaszcza z kadry menedżerskiej, do pracy za granicą. Chodzi tu o poznanie kultury danego kraju, ale także nabycie przekonania o możliwości osiągnięcia sukcesu w kierowaniu wielonarodowymi zespołami. Projektując takie przedsięwzięcie należy zwrócić należytą uwagę na wpływ systemów prawnych, politycznych, społecznych i wyznawanych systemów wartości na możliwość osiągnięcia postawionego celu i realizacji zamierzeń.

Dobry menedżer międzynarodowy powinien odznaczać się nie tylko dużymi kompetencjami w zakresie pełnionych przez niego funkcji zarządzania, ale przede wszystkim stanem ducha i umysłu, pozwalającym na akceptację głównych cech charakteryzujących korporacje międzynarodową, tj. wielokulturowość i dystans geograficzny.

## **8. Model organizacyjny małych przedsiębiorstw w dobie globalizacji**

W ostatnich latach wiele mówi się na temat znaczenia małych firm w gospodarce narodowej. Podkreśla się powszechnie, że rozwój

---

<sup>12</sup> Z. Jankowska, op. cit., s. 217.

tych przedsiębiorstw stwarza warunki do kierowania ludzkiej przedsiębiorczości, wzrostu zatrudnienia i poprawy sytuacji ekonomicznej. W wyniku przenikania kapitału zagranicznego ponad granicami państw, małe przedsiębiorstwa zmuszone są sprostać wielu wyzwaniom w sytuacji globalnej konkurencji. Powszechnie wiadomo, że jedną z barier ograniczających rozwój tej grupy firm są trudności związane z kierowaniem ludźmi. Niebawem znaczenie w „być albo nie być” małej firmy na rynku ma wypracowana i stworzona przez właściciela „osobowość” tej organizacji oraz wybrany przez niego typ zarządzania.<sup>13</sup>

Osobowości organizacji są równie złożone, jak typy osobowości ich założycieli i przywódców, a także jak zadania, które mają one do spełnienia. Poznając ważne fakty dotyczące historii firmy, członków jej zarządu i preferowanych metod działania, pracownik zwiększa swoje szanse zadowolenia z pracy, a nawet możliwości zawodowego awansu.

Jak można poznać charakter kulturowy danej organizacji lub, inaczej mówiąc, jej osobowość? Według opinii autora książki *Jak skutecznie współdziałać w miejscu pracy* Kevina Narramore należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Co w tej organizacji uważa się za najważniejsze?
- Jakie osoby są jej najważniejszymi reprezentantami i dlaczego?
- Kiedy wchodzisz do budynku firmy, jakie jest twoje wrażenie?
- Czy kiedy się tam po raz pierwszy znalazłeś, ktoś oprowadził cię, czy też wszystkiego musiałeś dowiedzieć się sam?
- Jaka jest postawa jej pracowników?
- Jakie miałeś odczucia dokonując obchodu firmy?
- Czy pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy?
- Czy pracownicy okazują poczucie humoru i wzajemną życzliwość?<sup>14</sup>

Wydaje się, iż bardzo cennym spostrzeżeniem będzie odpowiedzenie sobie na pytanie: „Co w tej firmie wprawia wszystko w ruch?”.

---

<sup>13</sup> M. Sidor- Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

<sup>14</sup> K. Narramore, *Jak skutecznie współdziałać w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 1998, s. 205.

Na osobowość organizacji wielki wpływ mają takie czynniki, jak jej wielkość, wiek, cykl życia. Istotny jest też rodzaj działalności i osobowość przywódców – byłych i teraźniejszych.

Małe firmy charakteryzują się o wiele większą elastycznością niż wielkie korporacje. Zasady dotyczące zatrudnienia i księgowości są o wiele prostsze. W niewielkich przedsiębiorstwach obowiązuje mniej reguł dotyczących polityki wewnętrznej – z wyjątkiem zasad odnoszących się do własności rodzinnej, które są jednak łatwiejsze do zrozumienia. Z tego względu twórcze, otwarte i niezależne osoby będą postrzegały małe organizacje jako mniej ograniczające.<sup>15</sup>

Małego przedsiębiorstwa nie stać na utrzymanie niewydajnych pracowników. Każdy musi być gotowy do ciężkiej pracy. Pracownik małego zakładu musi być elastyczny i chętny do wykonywania najróżniejszych prac, w tym również do przyklejania znaczków, czy sortowania korespondencji.

Małe firmy mogą skuteczniej planować swoje finanse, ponieważ lepiej kontrolują swoje źródła przychodów i rozchodów. Stwarzają też więcej okazji do kontaktów międzyludzkich, ponieważ niewielka liczba osób spędza ze sobą dużo czasu. Wzajemne więzi umacniają organizowane przez firmę pikniki, spotkania, służbowe wyjścia.

Mimo dominującego charakteru bliskich relacji międzyludzkich, mała firma dostarcza niewielu okazji do „darmowej przejażdżki”. Niewielka organizacja nie może sobie pozwolić na tolerowanie pracowników, którzy wymigują się od pracy, a ponieważ zatrudnia niewielką liczbę pracowników, istnieje w niej mniej miejsc, w których można się ukryć.<sup>16</sup>

Małe firmy stwarzają większe szanse kariery dla utalentowanych, oddanych pracy osób, chyba że dany człowiek ma wewnętrzne predyspozycje, które zaprowadzą go na szczyt wielkiej organizacji.

Małe firmy, które znajdują się na etapie wzrostu, zachęcają do kreatywności i innowacyjnego myślenia, dlatego przedsiębiorcy chętnie dobierają sobie współpracowników o takich właśnie cechach. Ludzie kurczowo trzymający się przepisów i unikający odpowiedzialności zwykle niezbyt dobrze radzą sobie w takim środowisku, chyba że pracują na wąskich, wysoko wyspecjalizowanych stanowiskach, jak np. księgowi.

<sup>15</sup> D. Schulz, S. Schulz, *Psychologia w Wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>16</sup> K. Narramore, op. cit., s. 215.

Władza w małych organizacjach skupia się głównie w rękach jednej osoby. Pracownik dysponuje szerokim marginesem swobody, jednakże kierunek działania wyznaczony jest przez właściciela. Rozsądny przedsiębiorca poszukuje zdolnych ludzi i chętnie wysłuchuje ich wniosków i opinii. Człowiek odczuwający dużą potrzebę autonomii i niezależności może odnaleźć w małej firmie swoje miejsce. Miejsce, w którym otrzyma szansę na zdobycie uznania w wyniku dobrze wykonanej pracy i odniesionych sukcesów.

## **9. Sukces firmy na rynku lokalnym w sytuacji przemieszczania się zagranicznego kapitału inwestycyjnego**

Trudne do zdefiniowania wydaje się pojęcie sukcesu firmy. Trudność ta związana jest z możliwością rozpatrywania owego pojęcia z wielu odmiennych punktów widzenia. Inną płaszczyzną, jako najważniejszą uwzględni w swojej opinii księgowy przedsiębiorstwa, bądź audytor, inną przedstawi dyrektor marketingu, główny strateg, czy też dyrektor zarządzający. Ciekawym natomiast jest, iż przy bliższym zapoznaniu się z owymi ocenami dojdziemy do wniosku, iż są one elementami uzupełniającymi się, składającymi się w całość układanki, której wspólnym hasłem będzie właśnie owo stwierdzenie, iż firma odniosła sukces.

Sukces każdego przedsiębiorstwa związanego z rynkiem zależy od jego zdolności do wytworzenia wartości, za którą klient chce zapłacić.<sup>17</sup> Definicja ta, pozornie zwięzła i jasna, przekazuje jednak sporo wiedzy na temat skutecznego robienia biznesu i działania w obecnych warunkach rynkowych. Przenikanie kapitału zagranicznego, a wraz z nim nowoczesnych technologii i rozwiązań wymusza oczywiste reakcje na firmach rynków lokalnych. Sprzedaż, będąca źródłem przychodów każdej firmy, nie jest już tylko zjawiskiem logicznym, lecz także psychologicznym. Z całą pewnością nie sprzedajemy dziś produktów, lecz świadczymy usługi, nawet wtedy, gdy zajmujemy się ich produkcją, a nawet sprzedajemy. Już nie sama jakość towaru, ale również dodana do niego wartość usługi, decydują o tym, czy klient chce współpracować z naszą firmą. Sprzedaje się tak naprawdę możliwość zaspokajania

<sup>17</sup> J. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003, s. 171.



ludzkich potrzeb, także tych emocjonalnych. I tak na przykład w księgarni sprzedaje się wzruszenie, przygodę, wiedzę, ucieczkę od codzienności, agent ubezpieczeniowy sprzedaje zaś spokój sumienia, poczucie bezpieczeństwa, czy też poczucie kontroli nad przyszłością. Można więc powiedzieć, że sprzedajemy także czas oraz emocje.

Sukces przedsiębiorstwa to postawienie celów firmie. Ma ono znaczenie egzystencjonalne dla danego podmiotu gospodarczego, bowiem źle postawione cele mogą spowodować, że kierownictwo firmy traci z pola widzenia rzeczy dla istnienia firmy najważniejsze. Na przykład duża firma może postawić sobie jako najważniejszy cel osiąganie zysku, nie zwracając jednocześnie uwagi na inne ważne cele rynkowe. Jeżeli lider rynku postawi sobie za cel osiąganie zysku to jest to za mało. Duża firma może osiągać dodatnie wyniki ekonomiczne, ale jej sytuacja rynkowa i utrata udziałów rynkowych może być poważnym zagrożeniem dla przyszłości. Sukces na jednym z rynków narodowych nie oznacza, że zostanie on automatycznie powielony w kraju trzecim.

Tak więc sukces firmy to skuteczne powiązanie wizji, misji i celu firmy z zarządzaniem uwzględniającym realne stosunki w firmie, to jest ze sposobem bycia, myślenia i działania pracowników, określanych mianem kultury przedsiębiorstwa. Jest faktem, iż firmy, które osiągnęły sukces cechuje silna kultura przedsiębiorstwa, gdzie czynniki ogólne sukcesu przekładają się na czynniki związane z pracą. Wizja firmy i dominujące w niej idee i wartości powiązane są ze świadomością konieczności pracy, by odnieść sukces. Silne osobowości i widoczne modele zachowań skłaniają pracowników do podejmowania wyzwań i ryzyka, co wymaga także skoordynowania z dobrym motywacyjnym systemem wynagrodzeń, a także sankcjonowania. Panujące w przedsiębiorstwie normy i reguły bezpośrednio wpływają na dynamizm i inicjatywę pracowników. Budzą respekt do ludzi za ich wkład w sukces firmy, powodują głęboką świadomość faktu, że klient i jego potrzeby stoją u źródła sukcesu firmy.

W literaturze polskiej interesującą próbę budowy modelu wielokryterialnej oceny efektywności organizacji podjął się M. Bielski, wskazując na siedem czynników sukcesu firmy.<sup>18</sup> W koncepcji tej wyróżniono następujące wymiary sukcesu organizacji:

---

<sup>18</sup> B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1998.

1. Rzeczowy, odnoszący się do realizacji misji organizacji.
2. Ekonomiczny, wyrażający relację między efektami a nakładami.
3. Systemowy, będący wyrazem „zdrowia” systemu organizacyjnego firmy i jego zdolności do istnienia w danym otoczeniu.
4. „Polityczny”, odnoszący się do relacji organizacji z otoczeniem.
5. Polityczny – bez cudzysłowu – odnoszący się do efektywności organizacji w utrwalaniu (lub naruszaniu) istniejącego w danym kraju ładu polityczno-społecznego.
6. Kulturowy, odnoszący się do zdolności organizacji do utrwalania i/albo zmiany wartości i norm kulturowych w otoczeniu społecznym.
7. Behawioralny – wyrażający interesy uczestników organizacji.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat sukcesu firmy, należy stwierdzić, iż temat ten może faktycznie rozpatrywany zostać wielowątkowo a każda z proponowanych wyżej definicji wnosi swój wkład w całościowy, dopełniający się obraz firmy – lidera.

## **Bibliografia**

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ofic. Wyd., ABC, Dom Wydawniczy, Kraków 2003.
2. Ferraton A., Stępniewski K., *Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) Przegląd Organizacji Nr. 9, 1992.
3. Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
4. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wyd. PSB, Kraków 2000.
5. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1998.
6. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWN, Warszawa 1998.
7. Majewska – Opiełka J., *Sukces firmy*, Wyd. GWP, Gdańsk 2003.
8. Norramore K., *Jak skutecznie współdziałać w miejscu pracy*, Wyd. Ofic. Wyd. Logos, Warszawa 1998.
9. Perrent A., Kalmar K.M., *Strategie Human Resorce Management*, The Dryden Press, London 1993.

10. Poczowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ofic. Wyd., Kraków 2002.
11. Schulz D., Schulz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
12. Sidor – Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Ofic. Ekonom., Kraków 2004.
13. Szczepanik. E., *Szkolnictwo Wyższe a edukacja kadr menedżerskich w Polsce*, Wyd. Comandor, Warszawa 2006.