

Marzena Stor*

Strategie zarządzania kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych

Artykuł poświęcony jest wynikom badań teoretycznych i empirycznych zarządzania kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce ze względu na stosowane strategie personalne. W opracowaniu prezentowana jest własna koncepcja hierarchicznego układu wynikowego strategii personalnych w korporacjach międzynarodowych, która powstała w wyniku badań teoretycznych. Jest to również koncepcja, która została wykorzystana w badaniach empirycznych i do której odnoszą się główne wnioski zamieszczone w końcowej części artykułu.

Wprowadzenie

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych i empirycznych wyników badań strategii zarządzania kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego¹, którego głównym celem była diagnoza zarządzania oraz wskazanie sposobu jego usprawnienia. Jedno z podstawowych pytań badawczych projektu brzmiało: Jakie strategie personalne są stosowane względem kadry menedżerskiej w organizacjach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce?

* dr Marzena Stor jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

¹ Projekt badawczy pt. „Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce”, realizowany przez pracowników Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Tadeusza Listwana i finansowany ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2006.

Z metodycznego punktu widzenia udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymagało:

- przeprowadzenia badań teoretycznych na podstawie odpowiednio dobranej literatury w celu ustalenia dorobku naukowego w zakresie strategii personalnych
- wypracowania modelowej koncepcji teoretycznej strategii personalnych względem kadry menedżerskiej w organizacjach międzynarodowych, która zostanie wykorzystana w badaniach empirycznych
- ustalenia metod i narzędzi badawczych potrzebnych do pozyskiwania danych empirycznych oraz sposobu ich analizowania
- przeprowadzenia badań empirycznych i poddania analizie zgromadzonych danych.

W związku z tym struktura prezentowanego opracowania odpowiada powyższym etapom badawczym. Jednakże ze względu na znaczną objętość uzyskanych wyników badań teoretycznych i empirycznych autorka musiała dokonać selekcji prezentowanych treści. Stąd też zakres merytoryczny artykułu obejmuje jedynie ogólne ustalenia, gdyż na bardziej szczegółowe nie pozwalają rygory wydawnicze.

Ekspozycja analityczna badanego problemu

Klasyczny podział strategii personalnych

Analiza strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych względem kadry menedżerskiej jest zadaniem dosyć skomplikowanym, na co składają się dwie zasadnicze przyczyny. Po pierwsze, poszczególni autorzy w swoich rozważaniach na temat strategii personalnych przyjmują różne perspektywy badawcze, którym towarzyszą często różne poziomy szczegółowości. Po drugie, nie realizowano do tej pory w zasadzie żadnych projektów badawczych, których przedmiotem zainteresowania byłyby *stricte* strategie personalne względem kadry zarządzającej w organizacjach międzynarodowych. W związku z tym dla potrzeb niniejszej pracy dokonano pewnych syntetycznych uproszczeń.

Rozpoczynając zatem od przedstawienia wyników badań literaturowych, należy na wstępie wyjaśnić, jaki zakres pojęciowy zostaje przyjęty dla terminu „strategia personalna”. Otóż tutaj rozumiana jest ona jako swoistego rodzaju wzorzec, według którego podejmowane są decyzje kadrowe. Jest to również długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do ich właściwego ukształtowania i wywołania zaangażowania, aby wspomagać organizację w osiągnięciu jej celów [Listwan, 2005].

W literaturze przedmiotu, jak już wspomniano, można znaleźć różne klasyfikacje strategii personalnych. I tak, C. Fischer wskazuje na istnienie takich strategii personalnych, jak strategia ofensywna i strategia defensywna. Z kolei klasyfikacja I. Brunsteina obejmuje strategie ilościowe i strategie jakościowe [Listwan, 2003]. Strategie personalne mogą być też rozpatrywane w kategoriach substrategii. W.P. Anthony *et al.* [1996] gru-

pują na przykład strategię personalną w następujące substrategie: zatrudnienia, motywowania, rozwijania, zatrzymania i separacji.

Wśród polskich autorów warto wymienić T. Listwana, którego klasyfikacja strategii opiera się na ujęciu organizacji jako systemu otwartego, będącej w interakcji z podmiotami otoczenia i stanowiącej miejsce przekształcania zasobów ludzkich (właściwości ludzi). W modelowym ujęciu strategicznego zarządzania kadrami T. Listwana [2002] dają się wyróżnić takie strategie personalne, traktowane jako substrategie głównej strategii personalnej, jak strategie zorientowane na wejście, strategie zorientowane na przejście, strategie zorientowane na wyjście.

Opierając się z kolei na teorii wyłaniającej się strategii H. Mintzberga i uzupełniając ją o inkrementalną logikę B.J. Quinna oraz inne podejścia dopełniające, można wyróżnić strategie reaktywne, strategie proaktywne, strategie interaktywne [Quinn *et al.*, 1996]. W tym kontekście strategie personalne można też podzielić na strategie zamierzone (synoptyczne), strategie wyłaniające się (inkrementalne), strategie realizowane [Anthony *et al.*, 1996; Poczowski, 2003; Krupski, 2003].

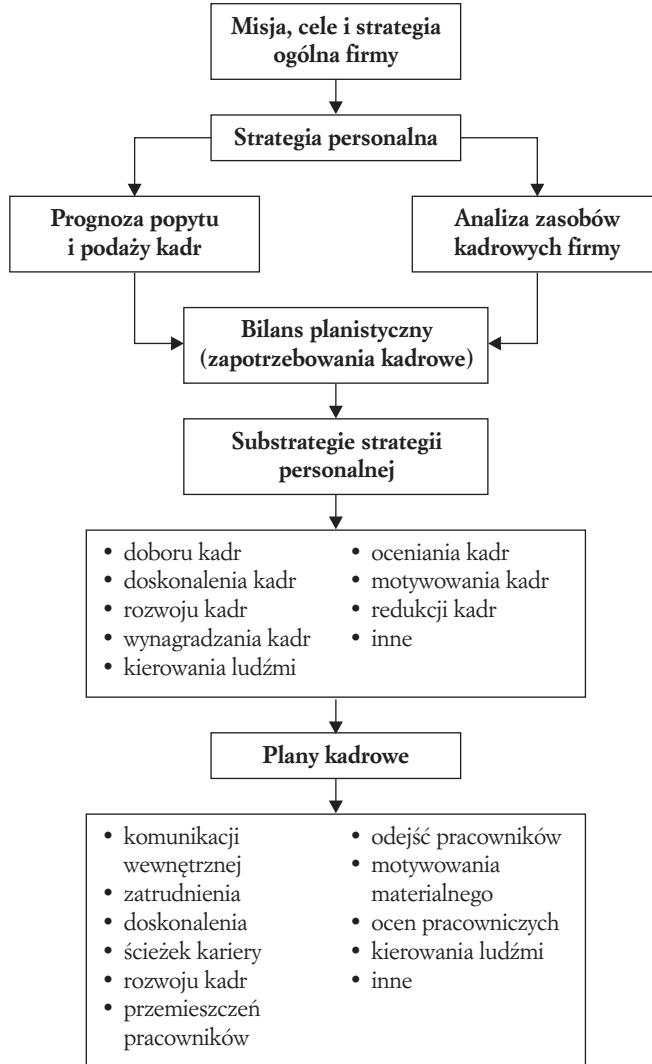
Przedstawione koncepcje klasyfikowania strategii personalnych prowadzą do ogólnego wniosku, że występują dwie zasadnicze tendencje w przyjmowanej perspektywie badawczej:

- skupianie uwagi na poszczególnych obszarach kadrowych, w stosunku do których mogą być tworzone strategie personalne o większym lub mniejszym poziomie szczególności (substrategie)
- analizowanie strategii personalnych ze względu na poszczególne etapy cyklu działania zorganizowanego (strategie inkrementalne i synoptyczne).

Wymienione podejścia nie wykluczają się wzajemnie, a wręcz przeciwnie – ich połączenie umożliwia dogłębne zbadanie strategii personalnych w praktyce gospodarczej firm oraz formułowanie na tej podstawie wniosków i zaleceń o charakterze holistycznym. Przykładem może być tutaj analizowanie personalnych substrategii synoptycznych, stworzonych na podstawie bilansu planistycznego (rys. 1.). Punktem wyjścia jest sformułowanie ogólnej strategii personalnej, której celem jest wspomaganie organizacji w realizowaniu jej strategii ekonomicznej². W związku z tym przeprowadza się jakościową i ilościową

2 Studia literaturowe prowadzą do wniosku, że najwięcej miejsca poświęca się formułowaniu strategii i substrategii personalnych, które są wyprowadzane ze strategii generycznych organizacji. W większości wypadków autorzy odwołują się do strategii generycznych organizacji związanych z etapami jej rozwoju (wzrost, utrzymanie, schyłek) czy też opracowanych przez Milesa i Snowa (*prospector, analyzer, defender, reactor*) lub Portera (*cost leadership, product differentiation, market focus*). Określają zachowania pracowników, które są pożądane do zrealizowania przyjętych strategii organizacji, oraz wskazują działania, jakie powinny być podjęte w ramach strategii personalnych, aby pracownicy postępowali w oczekiwany sposób. Chodzi tutaj

Rysunek 1. Proces tworzenia substrategii i planów personalnych



Źródło: opracowanie własne

o szeroko rozumiane działania odnoszące się zarówno do pracowników już zatrudnionych, jak i tych, którzy mogą być pozyskani do organizacji. Zob. też: [Torrington et al., 2005, s. 38; Budhwar, Sparrow, 2002, s. 393; Anthony, 1996, s. 38-39; Porter *et al.*, 2006, s. 400-402; Dessler, 2005, s. 80-86; Armstrong, 1992, s. 56, 114; Stonehouse, 2001, s. 158; Lipka, 2004; Gierszewska, 2001; Janowska, 2002, s. 24-25; Król, 2006, s. 123-127; Baron, Kreps, 1999, s. 39].

analizę zapotrzebowania kadrowego, dokonując zestawienia porównawczego prognozy podaży i popytu kadr z obecnym stanem zasobu kadrowego. Opracowany bilans planistyczny pozwala określić, jakiego rodzaju działania powinny być podjęte w poszczególnych obszarach funkcji personalnej, aby osiągnąć pożądany stan rzeczy. Formułuje się zatem substrategie personalne (np. doboru, doskonalenia, wynagrodzeń itd.). Tworzenie substrategii traktowane jest jako proces synoptyczny, obejmujący planowanie, realizowanie i kontrolę.

W związku z tym można powiedzieć, że realizacja ogólnej strategii personalnej wymaga implementowania substrategii personalnych w obszarach kadrowych, dla których te strategie były formułowane, zgodnie z przyjętymi planami. W trakcie realizacji może być przeprowadzona kontrola okresowa, która umożliwi określenie, czy i jakie działania korygujące należy podjąć, aby osiągnąć zamierzone cele pośrednie i końcowe. Wykorzystuje się do tego uprzednio opracowane mierniki, które jednak powinny być na tyle elastyczne, aby nie ograniczać zdolności adaptacyjnych funkcji personalnej do wylaniających się okoliczności. Istotną rolę odgrywa ocena końcowa, w której również wykorzystuje się odpowiednie mierniki poziomu realizacji ustalonych celów. Na tej podstawie dokonuje się oceny nie tylko w odniesieniu do przeszłości, ale i przyszłości.

Strategię personalną można rozpatrywać ze względu na jej integrację zewnętrzną i wewnętrzną. Zewnętrzna integracja pionowa dotyczy dopasowania strategii personalnej do strategii nadrzędnej (organizacyjnej), natomiast zewnętrzna integracja pozioma obejmuje integrację strategii personalnej z innymi strategiami funkcjonalnymi lub rodzajowymi (np. marketingu, produkcji, badań i rozwoju). W niniejszym artykule przedmiotem zainteresowania jest jedynie integracja wewnętrzna, czyli wewnętrzne dopasowanie strategii personalnej, które można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- wewnętrznej integracji pionowej (koherencja pionowa) – integracja substrategii personalnych w układzie hierarchicznym
- wewnętrznej integracji poziomej (koherencja pozioma) – integracja między równorzędnymi substrategiami personalnymi.

Zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna integracja strategii personalnej związana jest z systemowym ujęciem organizacji i samego zarządzania kadrą.

Klasyfikacja strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych

Strategie i pojawiające się między nimi relacje, jakie zostały dotychczas omówione, wykazują pewien stopień uniwersalności: mogą być stosowane tak w organizacjach krajowych, jak i międzynarodowych. Biorąc jednak pod uwagę, że korporacje międzynarodowe składają się z jednostek lokalnych, umiejscowionych w poszczególnych krajach, powstało zasadnicze pytanie, w jakim stopniu możliwe jest badanie strategii personalnych względem kadry menedżerskiej przy wykorzystaniu klasycznego podziału strategii i relacji mię-

dzy tymi strategiami, jeżeli docelowym podmiotem badań w całej populacji pracowników organizacji międzynarodowej jest wyłącznie kadra menedżerska w jednostkach działających w Polsce, a przedmiotem badań są strategie, które powinny być rozpatrywane w co najmniej dwóch aspektach: centrali korporacji oraz danej jednostki lokalnej. Sposób rozwiązania tego problemu, który wymagał wypracowania odpowiedniej koncepcji teoretycznej, a w konsekwencji przyjęcia też odpowiedniej metodologii badań, stanowi kolejny przedmiot prezentacji.

Studia literaturowe na temat klasyfikacji strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych doprowadziły do wniosku, że podobnie jak w przypadku omawianego uprzednio klasycznego podziału strategii personalnych, tak i tutaj spotykamy się ze znaczną różnorodnością koncepcji i ujęć. W związku z tym w celu związłego zaprezentowania wyników badań teoretycznych dokonano pewnego uogólnienia i pogrupowano klasyfikacje strategii wybranych autorów według najczęściej poruszanych obszarów problemowych.

Podstawowym kryterium różnicowania strategii personalnych są poziomy organizacyjne w korporacjach międzynarodowych. Modelowe dokonanie podziału strategii ze względu na poziom organizacyjny jest kwestią umowną. Ogólnie przyjmuje się, że strategie są formułowane na dwóch poziomach: korporacyjnym, tzn. centrali, oraz lokalnym, czyli danej jednostki organizacyjnej [Mellahi *et al.*, 2005]³. W tym kontekście można wyróżnić dwa rodzaje strategii personalnych. Jedne to strategie globalne, inicjowane na poziomie korporacji i zmierzające do standaryzacji praktyk personalnych, w których jednostki lokalne odgrywają jedynie rolę implementatorów. Drugie to strategie lokalne, inicjowane na poziomie jednostki lokalnej i mające na celu wypracowanie rozwiązań dostosowanych do warunków i potrzeb lokalnych, a jednostki lokalne odgrywają rolę kreatorów własnych rozwiązań.

Lloyd i Härtel [2004] wyrażają jednak podgląd, że decyzje co do wyboru strategii nie mogą jedynie ograniczać się do opcji: albo globalne, albo lokalne. Istnieje wiele różnorodnych czynników, które muszą być uwzględnione. Dlatego też strategie personalne zostały sklasyfikowane w nieco odmienny sposób i wyróżnia się ich cztery rodzaje. Pierwsza to strategia adopcji, która polega na dostosowaniu szczegółowych praktyk personalnych firmy matki do warunków lokalnych przy jednoczesnym implementowaniu ogólnych rozwiązań strategii personalnej na grunt jednostki lokalnej. Druga to strategia adaptacji, któ-

3 Jednakże ze względu na różne rodzaje struktur organizacyjnych, wymieniając choćby funkcjonalne, dywizjonalne (w tym produktowe, konsumenckie, geograficzne, procesowe), hybrydowe, wirtualne, modularne, jak i ze względu na różne powiązania kapitałowe, mogą pojawić się **poziomy pośrednie**. Dla uproszczenia, w dalszych rozważaniach za punkt odniesienia przyjęto dwa poziomy, korporacyjny i lokalny.

ra jest zorientowana na implementację szczegółowych rozwiązań lokalnych z firmy matki do jednostki lokalnej przy jednoczesnym dostosowaniu ogólnej strategii personalnej firmy matki do potrzeb lokalnych. Trzecia to strategia zglobalizowania wymagająca implementowania z firmy matki do jednostki lokalnej zarówno ogólnych, jak i szczegółowych rozwiązań funkcji personalnej. Czwarta to strategia ulokowania, która obejmuje dostosowanie zarówno ogólnych rozwiązań strategii personalnej, jak i szczegółowych praktyk personalnych firmy matki do warunków lokalnych⁴.

J. Bonache [2000] uważa natomiast, że jeżeli tworzenie i implementowanie strategii opierają się na racjonalnych przesłankach pozbawionych etnocentryzmu, to organizacje w swoich działaniach personalnych są zorientowane na standaryzację lub relatywizację. Na podstawie dyskusji przeprowadzonej nad tym problemem przez J. Bonache można wyróżnić następujące strategie. Strategie relatywistyczne – oparte na przekonaniu, że wszystkie praktyki są jednakowo cenne, gdy są ulokowane w swoim własnym kontekście i są wypracowywane w warunkach lokalnych. W związku z tym jednostki lokalne powinny całkowicie autonomicznie określać swoje rozwiązania personalne. Strategie skrajnie relatywistyczne – nawet w sytuacjach, w których praktyki lokalnej kadry menedżerskiej zdają się nie odpowiadać możliwościom czy oczekiwaniom lokalnych pracowników, przyjmuje się, że taka jest specyfika danej kultury. Strategie standaryzacyjne – tutaj zakłada się, że nie zawsze trzeba zmieniać rozwiązania systemowe korporacji i dążyć do uzyskania wysokiego poziomu ich dostosowania lokalnego, ale można np. przeszkolić kadrę lokalną, aby wiedziała, czego się od niej oczekuje i jak ma postępować. Ponadto pracownicy lokalni niekoniecznie muszą preferować rozwiązania lokalne. Strategie hybrydowe – które, jak sama nazwa wskazuje, opierają się na rozwiązaniach kombinowanych – łączą podejścia wymienionych uprzednio strategii.

W zaprezentowanej klasyfikacji widoczna jest silna koncentracja uwagi na zachowaniach organizacyjnych, które w korporacjach międzynarodowych stanowią przedmiot zainteresowania zarządzania międzykulturowego [Kozłowski, 1999; Palich, Gomez-Mejia, 1999; Mockler, 2002; Nowakowski, 2000]. W tym miejscu warto zatem wspomnieć o kulturowych modelach strategii, w których za punkt wyjścia przyjmuje się postrzeganie otoczenia jako pewnego lub niepewnego, co w pewnej mierze odpowiada też jednemu z wyróżnionych przez G. Hofstede wymiarów kultury narodowej, tj. unikaniu niepewności. W literaturze wskazuje się na dwa zasadnicze modele, kontroli i adaptacji. Model kontroli charakteryzuje centralizacja i formalizacja na szczeblu centrali korporacji, wykorzystywanie różnych metod analitycznych i konsultacyjnych, a podmiotem odpowiedzial-

4 Szczegółowa analiza tego podziału prowadzi jednak do wniosku, że jest on dosyć kontrowersyjny.

nym za tworzenie i implementowanie strategii jest kadra menedżerska centrali korporacji, która często bywa delegowana do jednostki lokalnej. Model adaptacji to z kolei decentralizacja i nieformalny sposób tworzenia i implementowania rozwiązań strategicznych, które w znacznym stopniu są determinowane relacjami interpersonalnymi decydentów, w większości wypadków składających się z lokalnej kadry menedżerskiej, a zatem odpowiedzialność za realizację strategii rozproszona jest w całej korporacji międzynarodowej [Schneider, Barsoux, 2003]

Inni autorzy podejmują z kolei dyskusję na temat roli, jaką odgrywają synergiczne relacje zróżnicowanej narodowo kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowej w formułowaniu i wdrażaniu strategii personalnych. Wskazuje się tutaj na znaczenie zjawiska kroswergencji⁵, dzięki któremu możliwe jest tworzenie wspólnego zbioru różnego rodzaju wiedzy, umiejętności czy doświadczeń [Hendrey, 1994; Holden, 2001; Lloyd, Härtel, 2004; Sanyal, 2001]. Dzięki bowiem odpowiednio dobranej i zmotywowanej kadrze menedżerskiej, której stwarza się możliwości rozwoju, organizacje są w stanie stawić czoło globalnej konkurencji. Współcześnie do strategii personalnych, mających krytyczne znaczenie w globalnym konkurowaniu, zalicza się: strategię pozyskiwania talentów, strategię efektywnej alokacji zasobów, strategię rozwoju talentów, strategię redukcji kosztów (tu: psychospołecznych) [Budhwar, Sparrow, 2002].

W literaturze spotyka się też klasyfikację strategii personalnej ze względu na wartości polityczne danego kraju (np. nacjonalizm vs kosmopolityzm) [Armagan, Portugal, Ferreira, 2005] czy też ze względu na charakter międzynarodowych fuzji i przejęć [Buchelt-Nawara, 2004]. Biorąc jednak pod uwagę główny przedmiot zainteresowania niniejszego artykułu – nie wydaje się zasadne rozwijanie tych wątków.

Własna koncepcja hierarchicznego układu wynikowego strategii personalnych w organizacjach międzynarodowych

Badania teoretyczne, zaprezentowane w poprzednich częściach artykułu, prowadzą do wniosku, że formułowanie strategii personalnych na styku czynników egzogennych i endogennych otoczenia funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych obejmuje nie tylko umiejętności dostosowania się do istniejących warunków, ale też zdolność

5 Kroswergencja to zjawisko obejmujące stan pomiędzy konwergencją i dywergencją. W jego wyniku dochodzi do powstawania tzw. kultur o charakterze hybrydowym. To zjawisko można rozpatrywać na wielu poziomach: narodowym, organizacyjnym, zespołów międzyfunkcyjnych, indywidualnym itp. Na poziomie danej organizacji może to oznaczać, że kultura organizacyjna lub też metody zarządzania ewoluują w kierunku zachowań czy też rozwiązań nie tyle łączących odmienne kultury (np. niemiecka kadra menedżerska w jednostce lokalnej firmy niemieckiej w Polsce, czyli suma elementów kultury niemieckiej i polskiej), ile w kierunku nowej kultury, w której dochodzi nawet do integrowania różnych sprzeczności między danymi kulturami.

do nadawania tym warunkom oczekiwanego kształtu. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie zarządzać złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami, które tworzą ich skomplikowaną i dynamiczną rzeczywistość. Największe szanse w tym względzie zdają się przynosić te działania, które umożliwiają konkurowanie globalną efektywnością, lokalnym dostosowaniem oraz zdolnością do wprowadzania innowacji w skali światowej, przy czym – jak zauważają Bartlett i Ghoshal [2002] – innowacyjność jest traktowana jako wynik szerszych procesów organizacyjnego uczenia się, obejmującego każdego członka organizacji. Zatem zasadniczym celem staje się zwiększanie poziomu elastyczności całej organizacji, tak istotnego dla jej funkcjonowania ze strategicznego punktu widzenia, szczególnie w jej wymiarze społecznym ze względu na stosowane praktyki personalne.

W konsekwencji poważnym wyzwaniem, przed jakim stają dzisiejsze organizacje międzynarodowe, jest umiejętność określenia właściwych relacji między konkurencyjnymi wymaganiami globalnej integracji i koordynacji organizacyjnej a potrzebami zachowania lokalnej responsywności [Harris, 2001; Poczowski, 2004]. Zatem pojawia się konieczność ciągłego weryfikowania efektywności zarządzania w kontekście konfrontacji z systemami różniącymi się od systemu rodzimego [Nowakowski, 2000] oraz umiejętności modyfikowania podejścia do problemów kadrowych, wynikających ze zmian w narodowościowej strukturze siły roboczej przedsiębiorstwa międzynarodowego [Schroeder, 2000].

Poszukując możliwości jakiegoś holistycznego ujęcia strategii personalnych, zaczęto zastanawiać się, czy nie byłoby zasadne przyjęcie za punkt wyjścia ogólnego podejścia centrali korporacji do jej jednostek lokalnych, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w formułowanych strategiach personalnych. Wydawało się, że pewną propozycję w tym względzie może stanowić koncepcja H.V. Perlmuttera. Opierając się na przeprowadzonych badaniach, dokonał on kategoryzacji firm międzynarodowych według stosunku centrali do działalności zagranicznej i stworzył czterowymiarowy (4D) profil przedsiębiorstw międzynarodowych, który nazwał profilem EPRG⁶. Szczegółowa analiza tej koncepcji doprowadziła jednak do wniosku, że posługiwanie się profilem EPRG w badaniu empirycznym może być dosyć trudne z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, w strukturach korporacyjnych nie zawsze można wyróżnić struktury regionalne. Po drugie, koncepcja Perlmuttera nie uwzględnia różnych sprzężeń zwrotnych, jakie mogą się pojawiać między substrategiami lokalnymi a korporacyjnymi.

6 Poszczególne wymiary w tym profilu oznaczają: E – orientację etnocentryczną (*ethnocentric*), P – orientację policentryczną (*polycentric*), R – orientację regiocentryczną (*regiocentric*), G – orientację geocentryczną (*geocentric*) [Perlmutter, 2004, s. 63-68; Perlmutter za Deresky, 2006, s. 357-361].

Wobec tego przyjęto również, że strategie personalne mogą być rozpatrywane ze względu na kategorie relacji, w jakich zostają umieszczone w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Wyróżniono tutaj trzy zasadnicze kategorie: strategia personalna w sposób wynikowy powiązana ze strategią ogólną, strategia personalna wnosząca wkład do strategii ogólnej, relacje zintegrowane równoważące wynikowość i wkład.

Ogólne strategie korporacyjne mogą zatem determinować, jak i być determinowane przez współistnienie i współzależność określonych charakterystyk organizacyjnych, co z kolei stanowi pewien wewnątrzorganizacyjny kontekst formułowania strategii personalnych. Stąd też uwagę autorów projektu zwróciła koncepcja C.A. Bartletta i S. Ghoshala [2004], którzy wyróżnili cztery zasadnicze rodzaje korporacji międzynarodowych oraz odpowiadające im ogólne strategie działania, tj. strategia międzynarodowa, strategia wielonarodowa, strategia globalna, strategia transnarodowa. Klasyfikacja ta stała się inspiracją do sformułowania ważniejszych charakterystyk kontekstowych strategii personalnej w organizacji międzynarodowej. W tabeli 1 zaprezentowano koncepcje wspomnianych autorów w wersji zaadaptowanej do potrzeb niniejszego projektu badawczego.

Tabela 1. Ogólne strategie korporacyjne a charakterystyki organizacyjne determinujące funkcję personalną

Charakterystyki organizacyjne	Ogólne strategie korporacyjne			
	Monocentryczna	Policentryczna	Globalnocentryczna	Glokalnocentryczna
Orientacja strategiczna	Bywa też nazywana międzynarodową lub (niesłusznie) etnocentryczną. Wdrażanie wiedzy, umiejętności i zdolności centrali w jednostkach lokalnych.	Bywa nazywana też wielonarodową, multikalną lub wielokulturową. Elastyczne dopasowanie do warunków lokalnych poprzez wysoki poziom przedsiębiorczości uzyskiwany w jednostkach lokalnych.	Bywa też nazywana globalną. Budowanie przewagi kosztowej poprzez centralizowane i obliczone na skalę globalną działania.	Bywa też nazywana glokalną lub transnarodową. Jednoczesne rozwijanie globalnej wydajności, efektywności, elastyczności i światowych zdolności uczenia się.
Konfiguracja zasobów i możliwości	Źródła kluczowych kompetencji scentralizowane, inne zdecentralizowane.	Kluczowe kompetencje zdecentralizowane i samowystarczające na poziomie narodowym (lokalnym).	Scentralizowane i obliczone w skali globalnej.	Rozproszona, niezależna i wyspecjalizowana.

Charakterystyki organizacyjne	Ogólne strategie korporacyjne			
	Monocentryczna	Policentryczna	Globalnocentryczna	Głokalnocentryczna
Rola jednostek lokalnych	Lokalne adaptowanie wiedzy centrali w celu wzmocnienia pozycji i kompetencji centrali.	Dostrzeganie i wykorzystywanie lokalnych możliwości.	Implementowanie strategii centrali.	Różnorodny wkład jednostek lokalnych do zintegrowanych działań na całym świecie.
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Wiedza udoskonalana w centrali i transferowana do jednostek lokalnych.	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w każdej jednostce lokalnej.	Wiedza udoskonalana i zatrzymywana w centrali.	Wiedza udoskonalana wspólnie przez centralę i różne jednostki, przekazywana wszystkim jednostkom na świecie.

Źródło: zaadaptowana koncepcja; Bartlett, Ghoshal, 2004, s. 212; Bartlett, Ghoshal, 2002, s. 72

W tym zmodyfikowanym nieco ujęciu wyodrębniono cztery ogólne strategie korporacyjne, tj. monocentryczną, policentryczną, globalnocentryczną i głokalnocentryczną. Dały one istotny asumpt do sklasyfikowania strategii personalnych ze względu na ich hierarchiczne i wynikowe relacje między dwoma poziomami organizacyjnymi: poziomem korporacyjnym (centrali) oraz poziomem jednostki lokalnej. Zastosowanie takiego kryterium umożliwiło wyróżnienie czterech korporacyjnych strategii personalnych: monolitycznej, pluralistycznej, globalnej i transnarodowej (tab. 2).

Jednocześnie przyjęto, że w odniesieniu do jednostki lokalnej z korporacyjnych strategii personalnych mogą zostać wyprowadzone lokalne strategie personalne. Ze względu na wspomniane wcześniej charakterystyki organizacyjne, determinowane ogólnokorporacyjną strategią, strategie lokalne mogą być formułowane przez centralę lub daną jednostkę lokalną. W związku z tym wyróżniono następujące strategie personalne na poziomie jednostki lokalnej: implementacyjną, progresyjną, standaryzacyjną i dyfuzyjno-kapitalizacyjną (tab. 3).

Zgodnie ze sztuką zarządzania strategicznego, zarówno ze strategii korporacyjnych, jak i lokalnych mogą zostać wyprowadzone substrategie personalne, które w węższym zakresie odnoszą się do poszczególnych obszarów funkcji personalnej. W ten sposób uzyskano hierarchiczny układ wynikowy strategii personalnych w korporacji międzynarodowej, który graficznie przedstawiono na rysunku 2.

Dla zachowania czytelności przedstawiono na nim tylko dwa rodzaje substrategii personalnych. Jednakże, jak już wspomniano wcześniej (też rys. 1), w stosunku do każde-

Tabela 2. Strategie personalne tworzone na poziomie korporacyjnym (centrali korporacji)

Korporacyjne strategie personalne	Charakterystyka korporacyjnych strategii personalnych
Monolityczna (Transferowa)	Polega na transferowaniu takich samych rozwiązań, opracowanych przez centralę, do jednostki zagranicznej. Decyzje scentralizowane na poziomie korporacji. Jednostka lokalna nie posiada autonomiczności w zakresie funkcji personalnej. Jej rola ogranicza się głównie do działań implementacyjnych.
Pluralistyczna (Wielonarodowa)	Zorientowana na dostosowanie rozwiązań ogólnokorporacyjnych, opracowanych przez centralę, do warunków lokalnych, często samodzielnie przez jednostki lokalne, ale bywa też, że jest całkowicie inicjowana na poziomie lokalnym. Duży zakres autonomiczności w sferze personalnej na poziomie lokalnym.
Globalna (Ponadnarodowa)	Zmierza do globalnego określenia najlepszych rozwiązań standaryzacyjnych, które można z powodzeniem stosować w każdej jednostce na świecie. Znaczna część decyzji scentralizowana na poziomie korporacji, ale jednostka lokalna posiada też pewien zakres autonomii.
Transnarodowa (Glokalna)	Ukierunkowana na rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk personalnych, które dzięki dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami mogą być stosowane w innych jednostkach, albo też w miarę możliwości stać się częścią systemu personalnego, wspólnego dla całej korporacji. Lokalne strategie personalne traktowane są nie tylko w kategoriach wynikania ze strategii wyższego rzędu, ale też w kategoriach znaczącego wkładu strategii lokalnej w formułowanie strategii korporacyjnych czy też innych jednostek lokalnych. Są to zatem relacje zintegrowane i sprzężone.

Źródło: Stor, 2006, s. 317-322

go obszaru funkcji personalnej mogą być tworzone odpowiednie substrategie. Liczba tych substrategii zależy od poziomu szczegółowości dezagregacji zarządzania kadrami na poszczególne elementy komponujące.

Na zakończenie należy zaznaczyć, że przyjęta koncepcja klasyfikowania strategii personalnych opiera się na systemowym ujęciu funkcji personalnej, a zatem realizacji każdej strategii personalnej powinien towarzyszyć odpowiedni poziom integracji wewnętrznej, zarówno poziomej, jak i pionowej. Ponadto, biorąc pod uwagę poziom skomplikowania poszczególnych strategii, można powiedzieć, że strategia monolityczna i związana z nią strategia implementacyjna są strategiami najniższego rzędu, a strategia transnarodowa i odpowiadająca jej strategia dyfuzyjno-kapitalizacyjna – najwyższego. Pomędzy tymi dwoma biegunami, jak to zaprezentowano na rysunku 2, znajdują się pozostałe strategie.

Tabela 3. Strategie personalne na poziomie jednostek lokalnych

Lokalne strategie personalne	Charakterystyka lokalnych strategii personalnych
Implementacyjna	Wyprowadzana ze strategii monolitycznych, ukierunkowana na takie przeobrażanie warunków lokalnych, które umożliwią wdrażanie rozwiązań centrali.
Progresyjna	Wyprowadzana ze strategii pluralistycznych, ukierunkowana na rozwój różnych koncepcji lokalnych ze względu na specyfikę warunków, w których funkcjonuje dana jednostka.
Standaryzacyjna	Wyprowadzana ze strategii globalnych, ukierunkowana na ciągłe dostosowywanie rozwiązań lokalnych do udoskonalanych standardów korporacyjnych.
Dyfuzyjno-kapitalizacyjna	Wyprowadzana ze strategii transnarodowych, ukierunkowana na tworzenie i kształtowanie takich warunków lokalnych, które umożliwiają rozwój unikalnego i bardzo zróżnicowanego potencjału ludzkiego, dzięki czemu powstaje wartość dodana nie tylko na poziomie lokalnym, ale też poprzez dyfuzję wiedzy i umiejętności (rozprzestrzeniania w wyniku wspólnego uczenia się) dochodzi do kapitalizowania osiągnięć lokalnych na równoległych i/lub wyższych poziomach organizacyjnych.

Źródło: Stor, 2006, s. 317-322

Wyniki badań empirycznych

Metodyka badań empirycznych

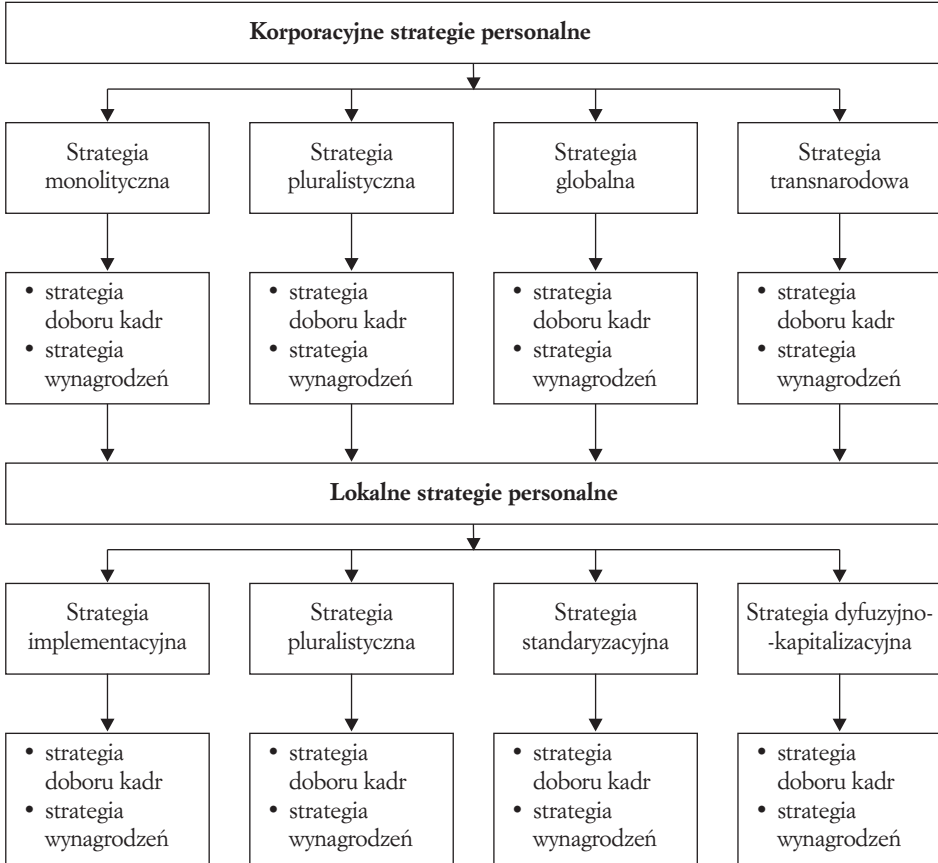
W badaniach dokonano dezagregacji funkcji personalnej względem kadry menedżerskiej na 11 elementów komponujących, tj. ogólne plany kadrowe, dobór kadr, przemieszczenia międzyjednostkowe, wynagrodzenia, motywowanie pozapłacowe, ocena pracowniczka, szkolenie kadr, rozwój kadr, zwolnienia pracownicze, kontrola funkcji oraz komunikacja międzyjednostkowa⁷. Przyjęto, że wyodrębnione elementy są jednymi z najistotniejszych obszarów zarządzania kadrą menedżerską, co do których powinny być formułowane strategie personalne.

W badaniach wykorzystano metodologiczną regułę triangulacji (technik, teorii i badaczy), a dane pozyskiwano, stosując takie techniki badawcze, jak:

- analiza dokumentacji organizacyjnej, w tym szczególnie personalnej

⁷ Zakres pojęciowy poszczególnych obszarów funkcji personalnej został zdefiniowany zgodnie ze „Słownikiem zarządzania kadrą” pod redakcją T. Listwana, z udziałem pracowników Katedry Zarządzania Kadrą AE we Wrocławiu.

Rysunek 2. Przykład hierarchicznego układu wynikowego strategii personalnych w korporacji międzynarodowej



Źródło: opracowanie własne

- ankieta wypełniana przez respondentów (przedstawiciele kadry menedżerskiej różnego szczebla)
- ustrukturyzowane wywiady pogłębione (respondenci jak wyżej)
- studia przypadków o zadanej strukturze.

W odniesieniu do sposobu analizy zebranych danych przyjęto następującą kolejność technik analitycznych:

- wnioskowanie z dołu do góry – ustalenie praktyk personalnych w jednostce lokalnej, określenie na ich podstawie strategii personalnych formułowanych na poziomie jednostki lokalnej oraz strategii personalnych formułowanych na poziomie korporacji dla jednostek lokalnych, jak i dla całej korporacji
- wnioskowanie z góry do dołu – ustalenie strategii i substrategii personalnych sfor-

mułowanych na poziomie korporacji, ustalenie wyprowadzonych z nich strategii personalnych na poziomie lokalnym, analiza implementowanych praktyk personalnych na poziomie jednostki lokalnej

■ konfrontacja i ocena dokonana przez sędziego kompetentnego – rolę sędziego kompetentnego odegrał odpowiednio przygotowany w tym celu badacz, którego zadaniem było ustalenie, czy deklarowane przez organizacje strategie personalne są jednocześnie strategiami realizowanymi w praktyce personalnej tych organizacji, czy też istnieją między nimi rozbieżności.

Rozpoczęcie analizy danych od wnioskowania z dołu do góry miało sprzyjać obiektywności wyciąganych wniosków, gdyż badacz nie sugerował się tym, co organizacja deklarowała lub też uważała, że jest realizowane, a sam podejmował decyzję na podstawie zebranych informacji na temat praktyki personalnej i realizowanych strategii. Jednocześnie przeprowadzenie wnioskowania z góry do dołu miało umożliwić konfrontację właśnie między tym, co było deklarowane jako strategie realizowane, a tym, co rzeczywiście miało miejsce w praktyce.

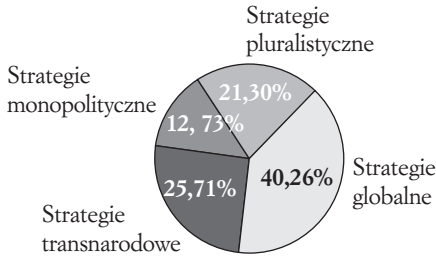
Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2006 roku w jednostkach lokalnych 35 korporacji międzynarodowych ulokowanych na terenie Dolnego Śląska. Centrale badanych organizacji znajdowały się w takich państwach, jak: USA, Kanada, Niemcy, Japonia, Korea, Francja, Czechy, Słowenia, Szwecja, Dania, Hiszpania, Norwegia i Holandia.

Ogólne dane dotyczące personalnych strategii korporacyjnych i lokalnych według kategorii

Zaprezentowane w tej części opracowania wyniki badań mają charakter bardzo ogólny, a co istotniejsze – są rezultatem zagregowania wyników, jakie uzyskano w poszczególnych obszarach funkcji personalnej. Do analizy przeprowadzonej na tak dużym poziomie ogólności należy podchodzić bardzo ostrożnie. Może ona bowiem prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków w odniesieniu do praktyki personalnej w badanych organizacjach, a jednocześnie zamazywać prawdziwy obraz problemów, jakie pojawiają się w zarządzaniu kadrą menedżerską w tych organizacjach. Nie oznacza to oczywiście, że takie uśrednienia nie są zasadne. Pozwalają one choćby spojrzeć na badany fragment rzeczywistości organizacyjnej w skali globalnej i udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie są ogólne preferencje korporacji międzynarodowych w strategiach personalnych i jak się one mają do rzeczywistych rozwiązań na poziomie lokalnym. Stąd też udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie jest celem tej części pracy.

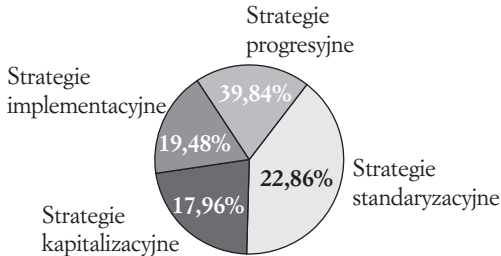
Otrzymane wyniki badań prowadzą do wniosku, że najczęściej stosowane strategie personalne na poziomie korporacyjnym to strategie globalne. Ta kategoria strategii pojawia się w około 40% badanych organizacji. Na drugim miejscu uplasowały się strategie transnarodowe, stosowane przez około 26% firm. Wyprzedzają one strategie pluralistycz-

Wykres 1. Udział procentowy danej kategorii korporacyjnej strategii ZK w ogólnej liczbie wszystkich strategii korporacyjnych ZK



Źródło: opracowanie własne

Wykres 2. Udział procentowy danej kategorii wynikowej strategii lokalnej ZK w ogólnej liczbie wszystkich wynikowych strategii lokalnych ZK



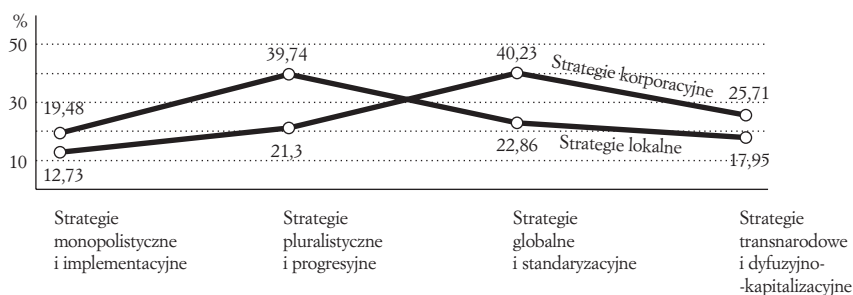
Źródło: opracowanie własne

ne o niecałe 5 punktów procentowych. Natomiast najrzadziej pojawiają się strategie monopolityczne (w około 13% firm). Szczegółowe dane zaprezentowano na wykresie 1.

Na poziomie lokalnym na pierwsze miejsce wysuwają się strategie progresyjne, które występują w około 40% organizacji. Natomiast strategie standaryzacyjne występują w przybliżeniu w 23% organizacji, co lokuje je na drugim miejscu. Następnie pojawiają się strategie implementacyjne i dyfuzyjno-kapitalizacyjne, które uzyskały zbliżone wartości, tj. odpowiednio 19% oraz 18%. Szczegółowe zestawienie zamieszczono na wykresie 2.

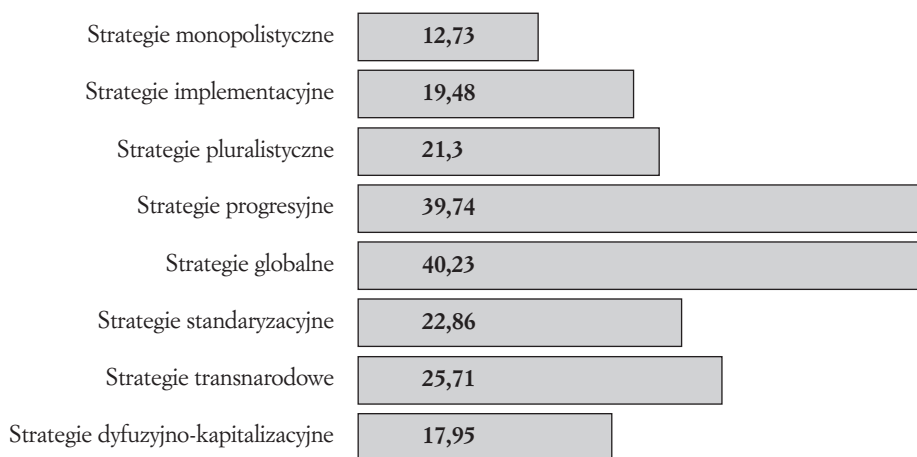
Z kolei na wykresie 3 przedstawiono rozkład strategii personalnych według kategorii oraz poziomu organizacyjnego. Warto w tym miejscu przypomnieć, że przechodząc się na wykresie po osi poziomej, od lewej do prawej, przechodzimy od strategii niższego rzędu do strategii wyższego rzędu zgodnie z przyjętą koncepcją klasyfikacji strategii personalnych. Taki układ pozwala zauważyć, że w praktyce badanych organizacji uwiadcza się pewne odchylenie strategii lokalnych względem strategii korporacyjnych. Na poziomie lokalnym jest więcej strategii niższego rzędu, a na poziomie korporacji więcej wyższego.

Wykres 3. Porównanie rozkładu strategii ZK wg kategorii ogólnej oraz poziomu organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne

Wykres 4. Porównanie procentowego udziału danej kategorii strategii w ogólnej liczbie strategii ze względu na poziom organizacyjny



Źródło: opracowanie własne

Porównanie procentowego udziału danej kategorii strategii w ich ogólnej liczbie ze względu na poziom organizacyjny pozwala w nieco inny sposób przyrzeć się wspomnianemu odchyleniu. Otóż wygląda na to, że strategie formułowane na poziomie korporacji nie znajdują swojego bezpośredniego przełożenia na poziomie lokalnym. Innymi słowy, uwidacznia się brak wewnętrznej koherencji pionowej. Najwięcej trudności napotyka tutaj organizacje, których intencją jest realizowanie strategii globalnych. W przybliżeniu tylko połowie tych strategii odpowiadają strategie standaryzacyjne na poziomie lokalnym.

Co ciekawe, odwrotne proporcje obserwuje się w wypadku strategii pluralistycznych. Na poziomie lokalnym realizuje się prawie dwa razy więcej strategii progresyjnych, niż powinno im odpowiadać.

Podobne zjawisko obserwuje się w odniesieniu do strategii najniższego rzędu, tj. strategii monolitycznych, chociaż jego zakres jest znacznie mniejszy. Na poziomie lokalnym jest prawie 50% więcej strategii implementacyjnych, niż powinno ich być wyprowadzonych ze strategii monolitycznych.

Z kolei strategii najwyższego rzędu, tj. strategii transnarodowe, realizowane są w około 70% na poziomie lokalnym. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że na poziomie lokalnym jest prawie tyle samo strategii implementacyjnych co dyfuzyjno-kapitalizacyjnych, stanowiących – można by rzec – przeciwstawne bieguny. Na wykresie widać też, że procentowy udział strategii pluralistycznych w ogólnej liczbie strategii korporacyjnych jest zbliżony do procentowego udziału strategii standaryzacyjnych w ogólnej liczbie strategii lokalnych. Podobne relacje występują między strategiami globalnymi na poziomie korporacji a strategiami progresyjnymi na poziomie lokalnym.

Na zakończenie tej części opracowania warto jeszcze raz zwrócić uwagę, że zaprezentowane dotąd wyniki badań mają charakter bardzo ogólny. Dopiero przejście na nieco bardziej szczegółowy poziom analizy może umożliwić udzielenie odpowiedzi na szereg nurtujących pytań, które nie tylko zostały sformułowane na etapie przygotowywania projektu badawczego, ale też wyłoniły się w trakcie przeprowadzanych badań oraz analizy zebranego materiału empirycznego.

Wnioski końcowe i podsumowanie badań

W fazie koncepcyjnej projektu badawczego przyjęto, że zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych wymaga, aby działania w zakresie funkcji personalnej opierały się na formułowaniu, implementowaniu i kontrolowaniu realizacji określonych strategii i substrategii personalnych w powiązaniu ze strategią ogólnoorganizacyjną. Analiza zebranych danych empirycznych wskazuje, iż w badanych organizacjach strategia personalna jest podporządkowana strategii ogólnej. Ponadto, chociaż około 77% firm deklarowało istnienie sformalizowanej strategii personalnej na poziomie korporacji, a około 44% – istnienie sformalizowanej strategii personalnej na poziomie lokalnym, to w zasadzie żadna badana organizacja nie przedstawiła dokumentów uwiarygodniających ten fakt. Stąd też wybór metod badawczych i technik analitycznych okazuje się trafny, gdyż mimo braku formalnych dokumentów udało się określić strategie personalne w praktyce badanych organizacji. Przy okazji nasuwa się też wniosek, że w przeważającej większości firm strategie i substrategie nie podlegają formalizacji, chociaż zdarza się, że niektóre

procedury w poszczególnych obszarach funkcji personalnej charakteryzują się wysokim stopniem sformalizowania.

Zaprezentowane w artykule dane empiryczne wskazują, że w badanych organizacjach stopień wewnętrznej koherencji pionowej między strategiami personalnymi na poziomie korporacyjnym a strategiami personalnymi na poziomie lokalnym jest znacząco niski. W trakcie realizacji projektu badawczego przeprowadzono też szereg analiz szczegółowych, które ze względów objętościowych nie zostały zamieszczone w niniejszym opracowaniu. Wydaje się, że warto jednak wspomnieć o kilku zasadniczych wnioskach, jakie z nich wynikają. Otóż, podsumowując analizę subfunkcjonalną poszczególnych kategorii strategii na poziomie korporacyjnym, można powiedzieć, że każda z poszczególnych kategorii strategii personalnych charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem wewnętrznym w zakresie poszczególnych obszarów funkcji personalnej względem kadry menedżerskiej. Natomiast odchylenia pomiędzy udziałem procentowym tych strategii w badanych obszarach funkcji są na tyle istotne, iż żadna ze strategii personalnych na poziomie korporacji nie osiąga należytej wewnętrznej spójności poziomej. Podobnie analiza subfunkcjonalna poszczególnych kategorii strategii na poziomie lokalnym prowadzi do wniosku, że żadna z nich nie uzyskała wewnętrznej spójności poziomej. Chociaż pojawiały się niekiedy obszary o względnie dobrym dopasowaniu w ramach określonej kategorii strategii, to jednocześnie towarzyszyły im obszary, w których udział procentowy danej kategorii strategii był znacząco różny.

Zatem końcowy wniosek z analizy subfunkcjonalnej według poziomów organizacyjnych, jaki można wyciągnąć na podstawie przeprowadzonej analizy, jest taki, że nie zaobserwowano spójności wewnętrznej, ani pionowej, ani poziomej, w odniesieniu do badanych kategorii strategii ze względu na wyodrębnione obszary funkcji personalnej.

Zasadnicza konkluzja z przeprowadzonych badań jest taka, że w praktyce badanych organizacji tylko w nielicznych wypadkach funkcja personalna względem kadry menedżerskiej jest traktowana w sposób systemowy. W powiązaniu z niskim stopniem koherencji pionowej i poziomej staje się to najistotniejszym problemem organizacji międzynarodowych. Objawia się to głównie w stratach ekonomicznych, jakie powstają w wyniku niewykorzystania potencjału kadrowego, którym dysponuje korporacja.

W związku z tym głównym postulatem względem praktyki personalnej organizacji międzynarodowych w Polsce jest formułowanie, realizowanie i kontrolowanie strategii i substrategii personalnych w sposób łączny, uwzględniający powiązania pomiędzy poszczególnymi obszarami zarządzania kadrą menedżerską. Tylko spójne działania mogą sprzyjać realizowaniu zasadniczego celu funkcji personalnej, jakim jest wspomaganie organizacji w osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Systemowemu podejściu do strategii funkcji personalnej powinno też towarzyszyć zwiększenie poziomu uwrażliwienia na różnice międzykulturowe. Analiza strate-

gii o największym poziomie szczegółowości wobec 11 wyodrębnionych obszarów kadrowych umożliwiła bowiem zidentyfikowanie licznych problemów pojawiających się na styku kultur. Ale jest to już zagadnienie na odrębny artykuł.

Literatura

- Anthony W.P., Perrew P.L., Kacmar K.M. (1996), *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press. Philadelphia, pp. 22, 23.
- Armagan S., Portugal Ferreira M. (2005), *The Impact of Political Culture on Firm's Choice of Exploitation-Exploration Internationalization Strategy*, „International Journal of Cross Cultural Management”, Vol. 5 (3), p. 62.
- Armstrong M. (1992), *Human Resources Management. Strategy & Action*, Kogan Page, London.
- Baron J.N., Kreps D.M. (1999), *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Birkinshaw J. (2004), *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Irwin, Boston, p. 212.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, p. 68.
- Bonache J. (1999-2000), *The International Transfer of an Idea Suggestion System*, „International Studies of Management and Organization”, Winter, Vol. 29 (4), pp. 29-40.
- Buchelt-Nawara B. (2004), *Strategiczne aspekty zarządzania personelem podczas fuzji i przejęć* [w:] Poczrowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 53-72.
- Budhwar P.S., Sparrow P.R. (2002), *An Integrative Framework for Understanding Cross-National Human Resource Management Practices*, „Human Resource Management Review”, Vol. 12, p. 394.
- Deresky H. (2006), *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Dessler G. (2005), *Human Resource Management*, Pearson. Prentice Hall, New Jersey.
- Giereszewska G. (2003), *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Harris H. (2001), *International Human Resources Management*, „Human Resources Management, Quarterly”, Part 11, April, pp. 8-9.
- Hendrey C. (1994), *Human Resources Strategies for International Growth*, Routledge, London and New York, p. 160.
- Holden N. (2001), *Why Globalizing With a Conservative Corporate Culture Inhibits Localization of Management*, „International Journal of Cross Cultural Management”, Vol. 1 (1), p. 54.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 205.
- Król H. (2006), *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2003), *Strategie i zarządzanie strategiczne* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 37-38.

- Lipka A. (2004), *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości* [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, oprac. zbior. pod red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa.
- Listwan T., red. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T. (2002), *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami* [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 42.
- Listwan T. (2003), *Strategie personalne* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 309.
- Lloyd L.L., Härtel C.E.J. (2004), *Predicting IHRM Strategy and Practice Decisions: Development of the IHRM Orientation Typology*, „Cross Cultural Management”, Vol. 4 (11), pp. 6, 72.
- Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P. (2005), *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford, p. 231.
- Mockler R.J. (2002), *Multinational Strategic Management. An Integrative Entrepreneurial Context-Specific Process*, International Business Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc., New York, p. 72.
- Nowakowski M.K. (2000), *Zarządzanie międzynarodowe* [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 135.
- Palich L.E., Gomez-Mejia L.R. (1999), *A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity*, „Journal of Management”, Vol. 25 (4), pp. 595-596.
- Perlmutter H.V. (2004), *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation* [w:] Bartlett C.A., Ghoshal S., Birkinshaw, J. Irwin (ed.), *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Boston.
- Pocztowski A. (2004), *W kierunku transnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace naukowe” nr 1032, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 30.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 63-64.
- Porter K., Smith P., Fagg R. (2006), *Leadership and Management for HR Professionals*, Elsevier, Amsterdam, Boston.
- Qiunn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R. (1996), *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Sanyal R.N. (2001), *International Management. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, pp. 60-61.
- Schneider S.C., Barsoux J.L. (2003), *Managing Across Cultures*, Prentice Hall. Pearson Education, Harlow, England, pp. 122-136.
- Schroeder J. (2000 A), *Strategie kadrowe w biznesie międzynarodowym* [w:] Gorynia M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 32.
- Schroeder J. (2000 B), *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Stor M. (2006), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami* [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Torrington D., Hall L., Taylor. S. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall, London.