

Konferencja „Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim”

W dniach 3-5 czerwca 2009 r. odbyła się konferencja „Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim”, zorganizowana przez Katedrę Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jako kolejny zjazd katedr zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Patronat honorowy nad konferencją objął Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN.

Wybór tematyki konferencji należy uznać za trafny w świetle obserwowanego rozwoju korporacji międzynarodowych oraz otwarcia rynków pracy. Prowadzi to bowiem do zróżnicowania kulturowego organizacji i konieczności nie tylko rozwiązywania związanych z tym problemów, ale także wykorzystania szans poprzez zarządzanie międzykulturowe i zarządzanie różnorodnością. Dlatego też zakres problemowy konferencji obejmował zagadnienia związane z usystematyzowaniem pojęcia kultury organizacyjnej, określenia relacji kultury organizacyjnej i systemu ZZL (szczególnie w aspekcie zmian kulturowych współczesnych organizacji oraz trendów zarządzania zasobami ludzkimi), a także możliwości i sposobów systemowych odpowiedzi ze strony zarządzania na rosnącą różnorodność kulturową organizacji.

Uroczystego otwarcia konferencji dokonał rektor Szkoły Głównej Handlowej, prof. dr hab. Adam Budnikowski. Następnie dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, prof. dr hab. Andrzej Herman w swoim wystąpieniu podkreślił znaczenie problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w badaniach prowadzonych w Kolegium. Prof. dr hab. Marta Juchnowicz, kierownik Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego, jako gospodarz konferencji, po powitaniu uczestników nakreśliła główne obszary problemowe trzydniowych obrad.

Pierwszy panel, prowadzony przez prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego, z udziałem najwyższej klasy ekspertów: prof. dr hab. Stanisławy Borkowskiej, prof. dr hab. Anny

Lipki oraz prof. dr hab. Tadeusza Listwana, miał na celu usystematyzowanie relacji kultury organizacyjnej i współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Paneliści trafnie i w interesujący sposób nakreślili główne trendy współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie m.in.:

- wzrastające znaczenie ZZL w budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy,
- narastające zróżnicowanie kulturowe wielu organizacji w warunkach globalizacji i związana z tym konieczność zarządzania międzykulturowego,
- wzrastające znaczenie budowania zaangażowania organizacyjnego w stosunku do powszechnie stosowanych mierników zadowolenia z pracy,
- wzrastające znaczenie budowania wartości kapitału ludzkiego w realizacji strategii przedsiębiorstw,
- zwiększenie nacisku na motywowanie zindywidualizowane i autoteliczne w stosunku do motywowania instrumentalnego,
- rosnąca potrzeba zwiększania elastyczności przedsiębiorstw i ich adaptacyjności, również w obszarze ZZL,
- rosnąca wirtualizacja funkcji personalnej.

Prezentacje spotkały się z dużym zainteresowaniem uczestników konferencji, prowokując ich zarówno do własnych wypowiedzi, jak i do ożywionych dyskusji na sali. Przedstawione poglądy i prezentacje były dobrym wstępem do kolejnych sesji konferencji, gdyż ukazywały złożoność zjawiska, szczególnie w obszarze interakcji kultury organizacyjnej z systemem ZZL, a także możliwość jego różnorodnych interpretacji.

Oceniając przebieg konferencji, należy podkreślić duże zaangażowanie praktyków. Wyrazem tego były przede wszystkim dwie kolejne sesje, ale także aktywny udział we wszystkich prowadzonych na konferencji dyskusjach.

Panel prowadzony przez dr. Piotra Wachowiaka stanowił w pewnym sensie „przeciwagę” dla prezentacji i dyskusji w trakcie pierwszej sesji. Zaproszeni menedżerowie personalni (w tym między innymi Robert Żelewski, prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami) prezentowali swoje doświadczenia i poglądy dotyczące znaczenia kultury organizacyjnej dla praktyki zarządzania. Dyskutowane problemy dotyczyły tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, możliwości określenia specyficznego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa nastawionego na sukces, oddziaływania kultury na zarządzanie (szczególnie w przypadku kultur „silnych”) oraz możliwości i sposobów zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. O ile generalnie paneliści podkreślali duże i rosnące znaczenie kultury organizacyjnej nie tylko dla sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi czy budowania tożsamości firmy, ale także dla jej efektywności, o tyle w dyskusji nie brakowało głosów krytycznych. Podkreślano między innymi problem ograniczeń związanych z możliwością przeniesienia czy odwzorowania kultury

korporacyjnej na szczeblu lokalnym, czy powierzchownego traktowania kultury organizacyjnej traktowanej jako zbiór widocznych „artefaktów”.

Kolejny panel, prowadzony przez dr. Łukasza Sienkiewicza, dotyczący efektywnych przykładów zarządzania międzykulturowego, również zdominowany był przez praktyków, co spotkało się z bardzo pozytywną reakcją uczestników konferencji. W odróżnieniu od poprzedniej, ta sesja miała na celu prezentację doświadczeń firm w zarządzaniu międzykulturowym (z perspektywy dobrych praktyk), uzasadnienia znaczenia zarządzania międzykulturowego i różnorodności kulturowej dla realizacji strategii firmy oraz narzędzi ZZL wspierających to zarządzanie, a także barier zarządzania międzykulturowego na poziomie organizacji oraz sposobów ich likwidowania lub ograniczania. Uczestnicy konferencji mieli okazję zapoznać się z prezentacjami ekspertów reprezentujących firmy, które są zróżnicowane pod kątem skali działalności, jej przedmiotu, klientów, rynku docelowego (IBM Polska Sp. z o.o., KPMG oraz GHK Consulting Ltd z Wielkiej Brytanii). Analizowane przykłady pokazały, że o ile najczęściej zarządzanie międzykulturowe utożsamiane jest z “miękkimi” elementami ZZL w organizacji, o tyle konieczne jest ich przełożenie na konkretne narzędzia HR, a także na poziom strategii personalnej (a nawet strategii organizacji). Zarządzanie międzykulturowe nie jest więc jedynie niepotrzebnym i kosztownym dodatkiem, na który stać tylko wielkie korporacje. Coraz częściej staje się ono elementem budowania przewagi konkurencyjnej, a nawet rynkową koniecznością.

Pierwszy dzień konferencji zamykała sesja, prowadzona przez prof. dr hab. Martę Juchnowicz, na której prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz oraz prof. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński zaprezentowali wyniki ogólnopolskich badań ankietowych „Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim”. W trakcie sesji dokonano analizy znaczenia diagnozy kultury organizacyjnej dla zarządzania kapitałem ludzkim oraz ich wzajemnych relacji w świetle badań empirycznych, w tym w obszarze partycypacji pracowniczej, form organizacji pracy, rozwoju zawodowego oraz komunikacji. Prof. dr hab. Marta Juchnowicz szczególnie podkreśliła znaczenie budowania kultury zaufania w organizacji, pozwalającej na łatwiejszą akceptację norm, wzorów zachowań, sposobów postępowania przyjętych w firmie. Co godne podkreślenia, badania te prowadzone były jako wspólna inicjatywa badawcza ośrodków naukowych z całej Polski. Należy mieć nadzieję, że inicjatywa ta zostanie podtrzymana i kontynuowana w kolejnych latach.

Drugi dzień konferencji rozpoczęła dyskusja panelowa pod przewodnictwem prof. dr. hab. Ryszarda Wałkowiaka dotycząca wyzwań wobec ZZL, której panelistami byli prof. dr hab. Zdzisława Janowska, dr Maciej Ławrynowicz, dr Joanna Purgał-Popieła, dr Marzena Stor oraz dr Stanisław Waszczak. Ze względu na zróżnicowany charakter samych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi wynikających z uwarunkowań kulturowych, również tematyka prezentacji była zróżnicowana. Dr J. Purgał-Popieła rozważała między innymi złożoność relacji między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektual-

nym, podejmując niełatwą próbę określenia nie tylko istnienia takiego związku, ale także jego kierunku (czy kultura organizacyjna jest składową kapitału intelektualnego czy też może jego determinantą?). Dr Marzena Stor na podstawie oryginalnych badań analizowała zagadnienie dualizmu polskiej kultury narodowej w praktyce korporacji międzynarodowych, poszukując odpowiedzi na pytanie zarówno o źródła samego dualizmu, jak i o jego wpływ na zachowania organizacyjne. Postawiono również pod dyskusję problemy z natury bardziej elementarne, takie jak zdefiniowanie samego pojęcia różnorodności kulturowej (jego źródeł, uwarunkowań, implikacji) oraz znaczenie zaufania jako elementu kultury organizacyjnej.

Wyjątkowym zainteresowaniem uczestników konferencji cieszyła się kolejna sesja, moderowana przez prof. dr. hab. Jana Szambelańczyka, w trakcie której przeprowadzono debatę oksfordzką. Sama formuła debaty, w której paneliści (dr Magdalena Andrałójć, dr Urszula Bukowska, dr Tomasz Kawka, dr Jacek Kopeć) prezentowali argumenty za i przeciw proponowanej tezy, zmuszała uczestników nie tylko do interakcji, ale przede wszystkim do zdecydowanego zajmowania jednoznacznych stanowisk. Tematyka debaty związana była z emocjonalnymi aspektami ZZL, a teza zaproponowana przez prowadzącego brzmiała: „Emocje stanowią czynnik poboczny, wspierający główne determinanty efektywności funkcji personalnej”. Wynik debaty wskazywał na uznanie emocji za główny, a nie poboczny, czynnik warunkujący efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Śmiało można jednak powiedzieć, że prowadzone dyskusje pokazały różnorodność stanowisk uczestników konferencji, a także interdyscyplinarny charakter obszaru zarządzania, jakim jest ZZL, łączące w sobie elementy (i poglądy) czysto ekonomiczne z podejściem psychologicznym, nakierowanym przede wszystkim na jednostkę. Dlatego też wydaje się, że na konferencjach dotyczących często niejednoznacznych i zróżnicowanych problemów zarządzania zasobami ludzkimi warto upowszechniać tę formę debaty.

Bogaty program drugiego dnia konferencji zamykała dyskusja plenarna dotycząca relacji kultury organizacyjnej i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi prowadzona przez prof. dr. hab. Alicję Miś. Poruszane problemy dotyczyły między innymi charakteru samych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i ich „własności” (organizacyjne *versus* indywidualne) czy też źródeł wiedzy samej organizacji o własnej kulturze organizacyjnej. W tym ostatnim przypadku sposoby i narzędzia diagnozy mogą wpływać na możliwość poznania i interpretacji własnej kultury organizacyjnej, a co za tym idzie – determinować określone instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Co warte podkreślenia, mimo intensywności wcześniejszych debat na ostatniej sesji prowadzona była bardzo ożywiona dyskusja plenarna.

Ostatni dzień konferencji rozpoczął „okrągły stół” poświęcony poszukiwaniom inspiracji badawczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, prowadzony przez prof. dr. hab. Janusza Strużyń. Prezentowane uwagi dotyczące poszukiwaniu nowych problemów

i obszarów badawczych, przy jednoczesnym zachowaniu poprawności metodologicznej, posłużyć mogły zarówno początkującym, jak i zaawansowanym badaczom problematyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Konferencję zamknęła sesja poświęcona prezentacji katedr zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, reprezentujących ośrodki naukowe z całej Polski. Prezentacje były niezwykle ciekawe, szczególnie dla pracowników nauki, gdyż pozwalały zorientować się zarówno w kluczowych tematach badawczych realizowanych przez inne zespoły, jak i w planach rozwojowych kadry naukowej.

Za dobrą praktykę uznać należy fakt, że w dniu konferencji uczestnicy otrzymali przygotowaną z tej okazji monografię, stanowiącą pierwszą tak obszerną (ponad 500-stronicową) pozycję w literaturze polskiej, omawiającą zagadnienia relacji kultury organizacyjnej i ZZL. Zaprezentowano w niej 43 referaty pogrupowane tematycznie w ośmiu częściach, odnoszące się zarówno bezpośrednio do tematyki poszczególnych części, jak i poruszające bardziej szczegółowe problemy (np. „Systemy motywacyjne w realiach kulturowych”, czy też „Menedżerowie wobec wyzwań kulturowych”). W publikacji wykorzystano również wyniki ogólnopolskiego badania ankietowego „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi”, przeprowadzonego przez współautorów książki, obejmującego 1192 respondentów z szesnastu regionów Polski, którego narzędzie badawcze umieszczono na końcu książki.

Podsumowując, konferencja „Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim” była wydarzeniem ciekawym poznawczo i inspirującym, a także pozwoliła na wymianę poglądów z praktykami oraz większą integrację środowiska naukowego zajmującego się omawianą problematyką. Z niecierpliwością oczekujemy więc kolejnej konferencji mającej charakter zjazdu katedr ZZL.

Lukasz Sienkiewicz

Wkrótce...

Kongres Kadry – X jubileuszowa edycja już w październiku!

X edycja jubileuszowego Kongresu Kadry – największego wydarzenia w branży HR, odbędzie się w dniach 26 – 28 października 2009 r., w Hotelu Sofitel Victoria w Warszawie, pod hasłem „Od tradycji – przez doświadczenie – ku nowym rozwiązaniom”. Organizatorem kongresu jest Nowoczesna Firma oraz Fundacja Obserwatorium Zarządzania.

Kongres Kadry to ponad 5 lat doświadczeń i rozwiązań prezentowanych w nawiązaniu do wciąż zmieniającej się sytuacji gospodarczej i społecznej. Podczas dziewięciu

edycji gościliśmy łącznie blisko 6000 uczestników oraz zaprezentowaliśmy ponad 500 wystąpień z udziałem 1000 prelegentów.

Najbliższa, jubileuszowa edycja kongresu jest w tym sensie wyjątkowa, iż skłania do swego rodzaju podsumowań i przyjrzenia się temu, jaką drogę przeszedł HR w ostatnich latach. Będzie to jednocześnie prezentacja najlepszych praktyk, doświadczeń i rozwiązań, które wpłynęły na profesjonalizację branży HR. Patrząc przez pryzmat wielu lat doświadczeń, przedstawimy Państwu nowe, sprawdzone rozwiązania prezentowane przez polskich i zagranicznych ekspertów HR oraz praktyków z czołowych firm i organizacji.

Do udziału w kongresie zaprosiliśmy ponad 100 prelegentów, w tym 10 ekspertów międzynarodowych, którzy poprowadzą sesje plenarne oraz wystąpienia w ramach sesji panelowych w ścieżkach tematycznych.

W ciągu dwóch dni kongresu – 26–27 października 2009 – zaprezentujemy ponad 60 wystąpień, które każdego dnia będą odbywały się w 6 równoległych ścieżkach tematycznych:

Pierwszego dnia kongresu: z perspektywy międzynarodowej, liderzy w organizacji, w oparciu o wartości, *great place to work*, HR w służbie biznesu, reformy czy zmiany

Drugiego dnia kongresu: ku nowym rozwiązaniom, wyzwania, kluczowe pytania, w oparciu o kulturę organizacji, wsparcie i rozwój, narzędzia.

33 studia przypadków zaprezentują praktycy – prezesi, członkowie zarządów, dyrektorzy personalni i specjaliści HR – reprezentujący m.in. takie firmy, jak: Lyreco Polska S.A., Eli Lilly Polska, Oriflame Poland, Novo Nordisk Pharma, Alior Bank S.A., Tesco Polska, Ericsson, UPC Polska, TVN, Kompania Piwowarska SA. Podczas kongresu wystąpią również eksperci z firm związanych z szeroko pojętym HR, którzy będą prowadzili panele eksperckie i panele dyskusyjne.

Trzeciego dnia kongresu zapraszamy na całodniowe warsztaty doskonalące umiejętności HR. 28 października br. odbędą się trzy warsztaty prowadzone przez ekspertów z renomowanych firm szkoleniowych dotyczące: 1/ doskonalenia umiejętności korzystania z narzędzi *Assessment* i *Development Centre* 2/ rozwijania umiejętności przywódczych 3/ efektywnego zarządzania ludźmi w kontekście społecznych powiązań w organizacji i ich wpływu na komunikację wewnętrzną i przepływ wiedzy.

Jubileuszowy Kongres Kadry swoim udziałem uświetni Rajita Kulkarni z Indii, charyzmatyczna liderka, która z jednej strony pracuje w CitiGroup w Indiach jako Head for Training and Customer Advocacy na Azję i Pacyfik, z drugiej strony jest wszechstronną mówczynią, pisarką, poetką, działaczką charytatywną, która co roku w Parlamencie Europejskim, na konferencji „International Business and Leadership Symposium”, prowadzi panele dyskusyjne czołowych polityków, największych CEO świata i laureatów Nagrody Nobla. Jest również dyrektorem w International Association for Human Values

– partnera merytorycznego Kongresu Kadry. Rajita Kulkarni poprowadzi wystąpienie „Etyka w biznesie jako remedium dla światowego kryzysu finansowego”.

4 sesje plenarne poprowadzą międzynarodowi eksperci w obszarze HR:

- Jean-Louis Viargues (Francja) – *Od organizacji szkolącej do organizacji uczącej się. Jak zwiększyć szybkość i efektywność rozwoju umiejętności?*
- Cinnie Noble (Kanada) – *Budowanie organizacji posiadających umiejętność radzenia sobie z konfliktem*
- Bruce Morton (Wielka Brytania) – *Żegnaj sposobie projektowania organizacji XXI wieku*
- Giovanna D’Alessio (Włochy) – *Kreowanie kultury coachingu wewnątrz organizacji – perspektywa International Coach Federation.*

X jubileuszowej edycji kongresu będzie towarzyszyć II Expo Nowoczesna Firma – ekskluzywna wystawa kilkudziesięciu polskich i międzynarodowych dostawców usług HRM.

Kongres Kadry jest adresowany do przedstawicieli firm i instytucji, dla których istotne są zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim. Do udziału w tym wydarzeniu zapraszamy prezesów i właścicieli firm, członków zarządów, dyrektorów zarządzających i dyrektorów personalnych, a także specjalistów w poszczególnych dziedzinach zarządzania zasobami ludzkimi.

W Kongresie & Expo Nowoczesna Firma będzie uczestniczyło ponad 1600 osób. Będzie to doskonała okazja do zapoznania się z aktualnymi tematami w obszarze zarządzania ludźmi, do wymiany doświadczeń oraz do nawiązania kontaktów zawodowych. W pierwszym dniu kongresu, wieczorem, tradycyjnie odbędzie się bankiet Kongresu Kadry oraz gala Programu Inwestor w Kapitał Ludzki, podczas której odbędzie się wręczenie certyfikatów laureatom.

Zapraszamy do zapoznania się z programem Kongresu Kadry oraz z warunkami uczestnictwa w serwisie internetowym wydarzenia: www.kongreskadry.pl. Więcej informacji można uzyskać u konsultanta: Marcin Piotrowski, tel. 022 314 14 61, marcin.piotrowski@nowoczesnafirma.pl.

Monika Nowacka-Sabin