

CEE Management: konflikty, tarcia i paradoksy

Tematem IX Chemnitz East Forum były konflikty, tarcia i paradoksy w zarządzaniu organizacjami Środkowej i Wschodniej Europy („Conflicts, frictions and paradoxes in CEE Management”). Zgodnie z 16-letnią tradycją odbyło ono się we wrześniu (10-12.09.09), a miejscem obrad był Uniwersytet Technologiczny w Chemnitz – siedziba inicjatorów i organizatorów tej cyklicznej konferencji.

Forum, już od pierwszego spotkania w 1993 r., pomyślane jest jako miejsce konstruktywnej dyskusji i dialogu teoretyków i badaczy reprezentujących Wschodnią, Środkową i Zachodnią Europę. W jego ramach inicjowane są wspólne próby eksploracji nowych obszarów różnic i podobieństw w europejskim zarządzaniu, podejmowana jest współpraca między ośrodkami naukowymi oraz formułowane są nowe projekty badawcze. Od 2005 roku wyraźnie rozszerza się sieć kontaktów i współpracy badawczej przebiegająca w różnych kierunkach geograficznych oraz pogłębia integracja naukowców pochodzących z krajów Europy Środkowej i Wschodniej (CEE). Kładzie się większy nacisk na badania, wspiera projekty pochodzące z różnych krajów, rozszerzając je o aspekt międzynarodowy, umożliwia integrację zespołów badawczych.

Realizacja tych założeń widoczna była wyraźnie w programie i przebiegu IX Chemnitz East Forum. Wzięło w nim udział 47 osób, reprezentujących 15 krajów. Najliczniej swoją obecność zaznaczyli przedstawiciele Niemiec i Słowenii, nieco mniej licznie – Austrii, Słowacji i Polski, pojedyncze osoby reprezentowały Czechy, Estonię, Serbię, Anglię, Rosję, Finlandię i Włochy. W zgłoszonych wystąpieniach dominowały relacje z badań empirycznych o charakterze narodowym i ponadnarodowym, realizowanych w różnych krajach przez międzynarodowe zespoły badawcze, a także wewnętrzne projekty ośrodków uniwersyteckich, sygnalizowane też były zamiary badawcze, wyjaśniające istniejące inicjatywy w związku z potrzebami teoretycznymi i empirycznymi. Prezentowane ujęcia

reprezentowały zasobową i instytucjonalną wykładnię informacji i danych gromadzonych w realizowanych badaniach. Większość z nich poparta była skomplikowanymi analizami ilościowymi, co stanowiło szczególny przyczynek do pomiaru procesów tradycyjnie uznawanych za jakościowe.

Trzydniowa konferencja obfitowała w sesje warsztatowe realizowane równolegle, co częstokroć stawiało uczestników konferencji przed trudnymi wyborami lub skutkowało peregrynacjami pomiędzy salami, w których odbywały się obrady. W programie każdego dnia forum znalazły się też sesje plenarne (po jednej pierwszego i trzeciego dnia, dwie – drugiego dnia konferencji). Tematy poruszane w wystąpieniach można zamknąć w następujących obszarach problemowych: przywództwo w perspektywie menedżerów, zmiany w zarządzaniu a etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu, kompetencje w ZZL, sieci i zarządzanie strategiczne.

W programie relacjonowanej konferencji były 4 sesje plenarne i 11 warsztatowych. Spotkanie inauguracyjne z wystąpieniem prof. Rainharta Langa – organizatora konferencji – przebiegło w obecności władz dziekańskich Wydziału Ekonomii i Business Administration Uniwersytetu Technicznego w Chemnitz. Referat wprowadzający wygłosił Mansour Javidan (USA). Następującą po nim sesję plenarną wypełniło wystąpienie Anny Soulsby i Eda Clarka (Anglia) oraz Katharine Blum (Niemcy). Wystąpienie wprowadzające rozwinęło problem przywództwa w organizacjach ponadnarodowych. Dywagacje autora koncentrowały się wokół szeroko rozumianych kompetencji przywódczych prowadzących do sukcesu w zarządzaniu wielokulturowym. W zakończeniu wystąpienia autor postawił tezę, że zdolność do globalnego przywództwa to raczej stan umysłu niż dające się określić cechy lub umiejętności. Autorzy kolejnego wystąpienia (Anna Soulsby i Ed Clark) podjęli problem metodologii gromadzenia danych empirycznych pozwalających na przykładzie konkretnych przypadków sformułować długoterminową strategię przedsiębiorstwa będącego w procesie zmian. Zaprezentowany sposób podejścia badawczego określili jako *punctuated longitudinal case study*, a podstawą tej propozycji stały się badania prowadzone w przedsiębiorstwach Europy Wschodniej i Środkowej. W kolejnym wystąpieniu Katharine Blum podjęła analizę mechanizmów kontroli firm macierzystych nad zależnymi, skupiając się na kategoryzacji przyczyn prowadzących do podejmowania decyzji o rozwoju firm subsydiarnych.

Następne wystąpienia pierwszego dnia konferencji prezentowane były w dwóch równoległych sesjach warsztatowych. Ich tematyka koncentrowała się wokół koncepcji przywództwa z perspektywy menedżerów oraz transferu pomiędzy Wschodem i Zachodem. Gheorge i Doina Catana (Rumunia) skupili się na identyfikacji typów przywództwa CEO, weryfikując teorie postrzegające przywództwo jako efekt indywidualnych predyspozycji (*Implicit Leadership Theories*) i warunkowane kulturowo (*Cultural Endorsed Leadership Theory*). Rainhart Lang (Niemcy) podjął próbę określenia cech przywództwa

organizacyjnego w krajach, w których brak stabilizacji prowadzi do specyficznych oczekiwań w odniesieniu do przywództwa. Polega ono na akceptacji stylu zbliżonego do tradycyjnego (autokratyczny, indywidualistyczny, paternalistyczny lub biurokratyczny). Wystąpienie poparte zostało ilustracją danymi zgromadzonymi w badaniach empirycznych prowadzonych w ramach projektu GLOBE.

Sesja równoległa, zatytułowana „Transfer między Wschodem i Zachodem”, obejmowała dwa wystąpienia autorów ze Słowenii i Rosji. Vlado Dimovski, Sandra Penger i Judita Peterlin skupili się na problematyce przywództwa w organizacjach uczących się, dostrzegając obiecujące związki pomiędzy praktykami organizacji działających we Wschodniej i Zachodniej Europie. Natomiast Natalia Spiridonova (Rosja) w swojej prezentacji podkreśliła brak harmonii i sprzeczności pomiędzy zarządzaniem w organizacjach, pochodzących z tych dwóch obszarów.

Warsztatowe sesje popołudniowe toczyły się w dwóch nurtach tematycznych: pierwszy dotyczył zmian i etyki, drugi – kompetencji w zakresie zarządzania ludźmi. Poruszone kwestie w trakcie obydwu sesji koncentrowały się na problemie społecznej odpowiedzialności biznesu (na przykładzie regionu woroneżskiego) – Larisa Nikitina (Rosja), zarządzania talentami w polskich organizacjach (Alicja Miś – Polska), zarządzania kompetencjami w firmach słoweńskich (Jürgen Mühlbacher, Michaela Nettekoven i Jure Kovač – Słowenia), oraz przeszłości, terażniejszości i przyszłości HRM w multikulturowych węgierskich firmach zależnych w latach 1988-2005 (Jozef Poor, Allen Engel i Andrew Gross – Węgry)

Drugi dzień obrad rozpoczął się poranną sesją plenarną, po której nastąpiły spotkania warsztatowe. W trakcie sesji plenarnej Victoria Golikova i Paivi Karhunen (Rosja/Finlandia) wypowiedzieli się na temat kombinacji lokalnej i globalnej wiedzy w fińskich przedsiębiorstwach działających w Rosji, a Bruno Grancelli (Włochy) scharakteryzował rozwój lokalny regionów wiejskich w Europie Wschodniej, podkreślając paradoksy wynikające z doświadczeń socjalizmu. Sesje warsztatowe, przebiegające równolegle, miały za tematy: „Koncepcję przywództwa z perspektywy menedżerów” oraz „Zarządzanie strategiczne i tworzenie sieci”. Zaprezentowane wystąpienia dotyczyły zmian w przywództwie autorytarnym (Kaarel Haav – Estonia), związków pomiędzy kulturą narodową i organizacyjną oraz oczekiwań pod adresem przywództwa w firmach Bośni i Hercegowiny (Daniela Bogdanic) oraz sieci współpracy międzykulturowej regionów przygranicznych (Angelika Odziemczyk – Niemcy).

Popołudniowa sesja plenarna wypełniona została dwoma referatami. Pierwszy z nich dotyczył niepowodzenia w implementacji zachodnich metod zarządzania w przedsiębiorstwach Europy Wschodniej. Autor, Milan Maly (Czechy) dokonał analizy błędów w wyprowadzaniu czeskiego przedsiębiorstwa Tatra z zapaści, na którą złożyły się czynniki środowiskowe i narodowe. Z kolei Alma Šehić (Austria) zaprezentowała rozważania

nt. zachowań proaktywnych w dawnych komunistycznych państwach. Wystąpienie miało charakter teoretycznej próby zbadania relacji pomiędzy przywództwem autokratycznym i środowiskowymi czynnikami zachowań proaktywnych.

Następujące po sesji plenarnej spotkania warsztatowe toczyły się w trzech nurtach tematycznych: „Sieci a regiony”, „Stosunki przemysłowe” oraz „Koncepcja przywództwa z perspektywy studentów”. W pierwszym nurcie prezentowano i omawiano kwestie barier współpracy i sieci relacji ponadnarodowych na przykładzie Saksonii i północnych Czech (Birgit Leick – Niemcy), w drugim – analizowano role pracowników jako współwłaścicieli w firmach CEE (Thomas Steger i Olaf Kranz – Niemcy), w trzecim natomiast skoncentrowano się na rozumieniu zachowań przywódczych i ich zakorzenienia w etyce (Anna Remišová – Słowacja) i/lub w kulturze (Tomaž Čater, Danijel Pučko – Słowenia).

Ostatni dzień obrad rozpoczęła sesja plenarna, na której Matthias Rätzer i Ronald Hartz (Niemcy) omawiali zagadnienie ujawniającego się wpływu paradygmatu rynkowego w firmach CEE, a Rainhard Lang z zespołem rozważali kwestie znaczenia i rozumienia terminu zarządzanie w organizacjach działających w krajach Środkowej i Wschodniej Europy. Ostatnie spotkanie warsztatowe kontynuowało problem przywództwa widzianego z perspektywy studentów oraz rozwijało wcześniej poruszane kwestie kompetencji. Zaprezentowane referaty dotyczyły profilu kulturowego polskich studentów (Renata Krzykała-Schaefer, Anna Antczak – Polska), idealnego stylu przywódczego menedżerów działających w *cross*-kulturowym otoczeniu (studenci z programu GLOBE), czynników kulturowych wpływających na sukces w pracy expatriatów (Petia Genkova i Katrin Huber – Niemcy) i specyfiki treningu inżynierów na podstawie analizy porównawczej programów firm serbskich i amerykańskich (Zvanko Sajfert i Milan Nikolic – Serbia).

W trakcie sesji kończącej trzydniowe spotkanie profesor Rainhard Lang podsumował konferencję zgodnie z sugestiami będącymi wynikiem dyskusji plenarnych i warsztatowych oraz przedstawił problemy do ewentualnego rozważenia dla przyszłego – jubileuszowego, X Chemnitz East Forum. Znalazły się wśród nich wzmianki o wspólnych projektach uczestników forum, budowie systemu informacji i bazy danych o firmach CEE jako przyczynku do tworzenia sieci badań, inicjowaniu *Summer School* w różnych państwach CEE i wreszcie – szerzeniu wiedzy o CEE Forum, networkingu i branding.

Alicja Miś

Jubileuszowy X Kongres Kadry już za nami

W dniach 26-28 października 2009 roku w hotelu Sofitel Victoria w Warszawie odbył się jubileuszowy X Kongres Kadry zorganizowany przez Nowoczesną Firmę i Fundację Obserwatorium Zarządzania. To największe wydarzenie w branży HR tym razem odbyło się pod hasłem „Od tradycji – przez doświadczenie – ku nowym rozwiązaniom”.

Podczas kongresu zaprezentowano najlepsze praktyki, doświadczenia i rozwiązania, które w ostatnich latach znacząco wpłynęły na profesjonalizację branży HR. W kongresie udział wzięło ponad 100 prelegentów, w tym 10 ekspertów międzynarodowych. Zaprezentowano ponad 60 wystąpień, które każdego dnia odbywały się w 6 równoległych ścieżkach tematycznych: z perspektywy międzynarodowej, liderzy w organizacji, zgodnie z wartościami, *great place to work*, HR w służbie biznesu, reformy czy zmiany, ku nowym rozwiązaniom, wyzwania, kluczowe pytania, zgodnie z kulturą organizacji, wsparcie i rozwój, narzędzia.

33 studia przypadków zaprezentowali praktycy – prezesi, członkowie zarządów, dyrektorzy personalni i specjaliści HR – reprezentujący m.in. takie firmy, jak: Lyreco Polska SA, Eli Lilly SA, Oriflame Poland, Novo Nordisk Pharma, Alior Bank SA, Tesco Polska, Ericsson, UPC Polska, TVN, Kompania Piwowarska SA.

Jubileuszowemu X Kongresowi Kadry towarzyszyło II Expo Nowoczesna Firma – ekskluzywna wystawa dostawców usług w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Podczas Expo uczestnicy mieli możliwość odwiedzenia ponad 60 stoisk wystawców i udziału w blisko 20 wykładach towarzyszących Expo, odbywających się równolegle do wystąpień w ramach kongresu.

W Kongresie & Expo Nowoczesna Firma uczestniczyło łącznie ponad 1600 osób, co stworzyło doskonałą okazję do zapoznania się z aktualnymi tematami w obszarze HR, wymiany doświadczeń i podtrzymania bądź nawiązania nowych kontaktów zawodowych. Pierwszego dnia kongresu, wieczorem, tradycyjnie odbył się Bankiet Kongresu Kadry oraz Gala Programu „Inwestor w Kapitał Ludzki”, podczas której wręczono certyfikaty jego laureatom. Podczas bankietu obchodziliśmy również inne jubileusze: 15-lecie magazynu „Personel i Zarządzanie” oraz 10-lecie Programu „Inwestor w Kapitał Ludzki”.

Pierwszy dzień jubileuszowego X Kongresu Kadry

Referat Rajity Kulkarni z Indii, Dyrektor International Association for Human Values, zatytułowany „Etyka w biznesie jako remedium dla światowego kryzysu finansowego”, zainauguował pierwszy dzień kongresu. Uczestnicy wspólnie z prelegentką zastanawiali się m.in. nad nowym stylem przywództwa wymagającego wielkiej wrażliwości na po-

trzeby wszystkich współpracujących ze sobą osób. Rajita Kulkarni, podsumowując swoje wystąpienie, zwróciła uwagę na inne rozumienie biznesu:

„*Let us redefine the goal of business: Trust is the breath of business, ethics is its limbs, to uplift the spirit is its goal.*”, tj. „Spróbujmy przedefiniować rozumienie biznesu: zaufanie jest w biznesie jak oddech, etyka jest jak kończyny, podniesienie ducha jest jego celem”.

Kolejne, równoległe, wystąpienia poprowadzili goście specjalni kongresu – Cinnie Noble z Kanady oraz Pan Jean-Louis Viargues z Francji.

Cinnie Noble, ekspert w dziedzinie coachingu konfliktu, przekazała uczestnikom kongresu cenne wskazówki z zakresu budowania organizacji posiadających umiejętność radzenia sobie z konfliktem. W swoim wystąpieniu zwracała szczególną uwagę na to, iż menedżerowie powinni być żywo zainteresowani tym, czego pragną i czego oczekują ich pracownicy. Takie podejście wpływa na efektywność pracy i w dłuższym okresie przekłada się na podniesienie wartości organizacji. Rolą lidera jest integrować zespół, scalać, nadawać kierunek, przy czym liderzy nie są tymi jednymi, którzy powinni podejmować decyzje w momentach konfliktu. Decyzja o konkretnym działaniu to efekt dialogu z pracownikami – takie decyzje powinny być podejmowane wspólnie.

Jean-Louis Viargues, który poprowadził wystąpienie na temat budowania organizacji uczącej się, przekonywał, że możliwe jest utrzymywanie wysokiego poziomu osiągnięć firm w szybko zmieniającym się i wysoko konkurencyjnym świecie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają kompetencje ciągłego uczenia się przez organizację. Jean-Louis Viargues, wykładowca i dyrektor naczelny prestiżowej francuskiej Międzynarodowej Szkoły Biznesu (HEC), podał uczestnikom między innymi 8 zasad dla menedżerów zarządzających organizacją uczącą się: „1. Ufaj swojemu zespołowi, 2. Bądź twórcą uczącego się otoczenia, 3. Miej wymagania na wysokim poziomie, 4. Otwórz swoją organizację na zewnątrz, 5. Buduj wspólną wizję firmy z jej pracownikami, 6. Dziel się informacją, 7. Rozwijaj ciekawość, 8. Wynagradzaj podejmowanie ryzyka, elastyczność, zdolność uczenia się i działanie!”

Drugi dzień jubileuszowego X Kongresu Kadry

Drugi dzień zainaugurowały wystąpienia gości zagranicznych: Giovanni D’Allesio z Włoch oraz Graeme’a Codringtona z Republiki Południowej Afryki.

Giovanna D’Allesio jest ekspertem w dziedzinie coachingu w obszarze zmian w życiu prywatnym i zawodowym. Podczas swojego wystąpienia mówiła o kreowaniu kultury coachingu wewnątrz organizacji. Powołując się na ostatnie wyniki badań, potwierdziła różnice w postrzeganiu powodów odejścia pracowników z firm – według 89% menedżerów głównym powodem odejścia jest niesatysfakcjonujące wynagrodzenie, według 88% pracowników są to: złe zarządzanie, brak uznania w oczach pracodawcy, brak przywódców i problemy komunikacyjne wewnątrz firmy. Duży nacisk podczas swojej prezentacji

Giovanna D'Allesio położyła na komunikację w firmach, wzajemne zrozumienie i zaspokajanie oczekiwań oraz potrzebę coachingu.

Równoległą sesję plenarną poprowadził Graeme Codrington, ekspert w obszarze działania w nowym świecie pracy i wielopokoleniowych miejscach pracy. Uczestnicy prezentacji usłyszeli o kluczowych czynnikach kształtujących procesy zmian w organizacji: technologii, zamęcie instytucjonalnym, czynnikach demograficznych, środowisku i zmianach społecznych wartości.

Wykłady polskich prelegentów, odbywające się w poszczególnych ścieżkach tematycznych, były równie ciekawe i inspirujące, a zarazem potwierdziły, iż działy HR w Polsce mogą pochwalić się sukcesami i udanymi projektami w obszarze zarządzania ludźmi i ich rozwojem.

Uczestnicy w swoich ankietach szczególnie docenili wystąpienia praktyków HR z przedsiębiorstw. Najciekawsze wystąpienia według uczestników to te, które dotyczyły przywództwa, wartości w organizacji, budowania wspianiałego miejsca pracy.

Trzeci dzień jubileuszowego X Kongresu Kadry

W ostatnim dniu odbyły się warsztaty doskonalące umiejętności HR, prowadzone przez ekspertów z renomowanych firm szkoleniowych dotyczące: 1. doskonalenia umiejętności korzystania z narzędzi *Assessment i Development Centre* – warsztat prowadzony przez ekspertów z firmy Schenk Institute; 2. rozwijania umiejętności przywódczych – warsztat prowadzony przez trenerów z firmy 6th Sense; 3. efektywnego zarządzania ludźmi w kontekście społecznych powiązań w organizacji i ich wpływu na komunikację wewnętrzną i przepływ wiedzy – warsztat prowadzony przez ekspertów z firmy Episteme Managres.

Kongres zakończył się w duchu optymistycznego przeświadczenia o mijającym kryzysie, a wszystkie wystąpienia potwierdziły, iż kapitał ludzki to najcenniejszy kapitał firmy.

Następny Kongres Kadry odbędzie się w kwietniu 2010 roku. Już dzisiaj zapraszamy serdecznie do współpracy merytorycznej oraz do udziału w wyjątkowym wydarzeniu.

Zapraszamy wszystkich tych, dla których istotne są zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim – prezesów i właścicieli firm, członków zarządów, dyrektorów zarządzających i dyrektorów personalnych, a także specjalistów w poszczególnych dziedzinach zarządzania zasobami ludzkimi.

Monika Nowacka-Sabin

Wkrótce

Wiosną 2010 roku ruszy IV edycja projektu badawczego „Postawy Pracownicze”

Celem projektu przygotowywanego Nowoczesną Firmę i Fundację Obserwatorium Zarządzania przez jest prezentacja praktycznych aspektów budowania i kształtowania pozytywnych postaw pracowniczych i ich wpływu na konkurencyjność organizacji. Projekt ma na celu obserwację zmian w obszarze postaw pracowniczych wśród pracowników i kształtowania polityki personalnej firm w tym zakresie.

Zbliżająca się IV edycja projektu ma na celu dokonanie analizy, w jakim stopniu budowanie zaangażowania pracowników może znaleźć odzwierciedlenie w wynikach biznesowych organizacji. W ramach dyskusji podjętej podczas konferencji i warsztatów, a przede wszystkim w ramach badania, jakie przeprowadzone zostanie podczas projektu, zgromadzeni eksperci poszukają odpowiedzi na pytanie o praktyczne, twarde wskaźniki, które wskazują na rosnącą rolę budowania pozytywnych postaw wśród pracowników.

W ramach projektu przygotowane są:

- badanie i raport: wyniki corocznych badań społeczeństwa i przedsiębiorstw w Polsce w obszarze aktualnie istniejących i pożądaných postaw pracowniczych oraz działań podejmowanych przez firmy celem kształtowania pozytywnych postaw; wyniki badań zostaną przedstawiane w raporcie, który stanowi zestaw najbardziej aktualnych danych oraz przegląd najistotniejszych trendów i rekomendacji; raport jest narzędziem do podejmowania decyzji biznesowych w obszarze kapitału ludzkiego;
- konferencja: premiera informacji zebranych poprzez badanie, wskazanie aktualnych trendów rynkowych oraz najlepszych praktyk prezentowanych przez ekspertów projektu i praktyków odpowiedzialnych za kształtowanie postaw pracowniczych;
- warsztaty: przekazanie doświadczeń i podniesienie praktycznych kompetencji uczestników projektu w obszarze kształtowania postaw pracowniczych.

Więcej informacji już wkrótce na www.wydarzenia.nf.pl