

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Marzena Stor**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MIĘDZYKULTUROWE UWARUNKOWANIA ELASTYCZNOŚCI SYSTEMU OCENIANIA PRACOWNIKÓW W KORPORACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

---

**Streszczenie:** Głównym celem niniejszego artykułu jest wskazanie najistotniejszych czynników kulturowych determinujących decyzje i działania podejmowane w zakresie oceniania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych ze względu na potrzebę uelastyczniania przyjmowanych rozwiązań w skali globalnej. Uelastycznianie rozwiązań w skali globalnej rozumiane jest jako dostosowywanie regulacji i praktyki korporacyjnego systemu oceniania do lokalnych uwarunkowań kulturowych, w których funkcjonują poszczególne jednostki zagraniczne przedsiębiorstwa międzynarodowego. W artykule zaprezentowano zasadnicze elementy komponujące system oceniania pracowników i w powiązaniu z wybranymi wymiarami kultur narodowych omówiono najistotniejsze różnice kulturowe, które kształtują preferencje w obszarze lokalnych systemów oceniania pracowników. Zwrócono też uwagę, że elastyczność korporacyjnego systemu oceniania pracowników musi być rozpatrywana w kontekście międzykulturowych uwarunkowań elastyczności zarówno całego systemu ZZL w korporacji międzynarodowej, jak i jego poszczególnych subfunkcji.

**Słowa kluczowe:** system oceniania pracowników, przedsiębiorstwo międzynarodowe, uwarunkowania międzykulturowe, elastyczność.

### 1. Wstęp

Głównym celem niniejszego artykułu jest wskazanie najistotniejszych czynników kulturowych determinujących decyzje i działania podejmowane w zakresie oceniania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych<sup>1</sup> ze względu na potrzebę uelastyczniania przyjmowanych rozwiązań w skali globalnej. Uelastycznianie rozwiązań w skali globalnej rozumiane jest jako dostosowywanie regulacji i praktyki korporacyjnego systemu oceniania do lokalnych uwarunkowań kulturowych,

---

<sup>1</sup> W niniejszym artykule przez pojęcie **przedsiębiorstwa międzynarodowego** rozumiany będzie podmiot gospodarczy, którego poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż jednym państwie. Ze względów stylistycznych terminy, które będą stosowane zamiennie, to **korporacja** lub **organizacja międzynarodowa**.



w których funkcjonują poszczególne jednostki zagraniczne przedsiębiorstwa międzynarodowego. Na wstępie należy jednak wyjaśnić, że lokalne czynniki kulturowe determinujące ocenianie pracowników są jednymi z wielu, które należy brać pod uwagę. Inne, które mogą się okazać równie istotne, to choćby uwarunkowania prawne, edukacyjne, polityczne, rynkowe itp. Ponadto ocenianie pracowników powinno być rozpatrywane w szerszym kontekście podejmowanych działań kadrowych, tj. jako jeden z integralnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W konsekwencji problem elastyczności oceniania pracowników nie powinien być podejmowany w oderwaniu od elastycznego ZZL, które bywa z kolei dyskutowane w kontekście elastyczności organizacyjnej. Ze względu jednak na ograniczenia wydawnicze szczegółowe omówienie tak obszernej problematyki jest niemożliwe. Stąd też uwaga zostanie skupiona jedynie na tych zagadnieniach, które w sposób bezpośredni pozwolą zrealizować zasadniczy cel tego artykułu.

## 2. Elastyczność systemu oceniania pracowników

Elastyczność w kontekście organizacji i zarządzania definiowana jest jako dynamiczna zdolność przedsiębiorstwa oraz stosowanych w nim systemów zarządzania do przeprowadzania zmian w rutynach i dostosowaniu ich do nowych potrzeb w oczekiwanym czasie [Bhattacharya i in. 2005; Bhattacharya 2010, s. 2; Milliman i in., 1991, s. 325; Zollo, Winter 2002, s. 340; Schilling, Steensma 2001, s. 1149-1168; Cappelli i in. 1997; Theodore, Peck 2002, s. 463-493, Ketkar 2010, s. 1173-1206]. Stąd też elastyczność ZZL, jednego z systemów zarządzania, traktowana jest jako cecha organizacji, która może być rozpatrywana przez pryzmat trzech zasadniczych komponentów [Bhattacharya i in. 2005, s. 2; Wright, Snell 1998, s. 756-772]:

- elastyczności umiejętności pracowników – tj. liczby potencjalnych alternatywnych zastosowań, w których wykorzystywane są umiejętności pracowników, jak również czas, w jakim pracownicy o różnych umiejętnościach mogą zostać „przegrupowani”,
- elastyczności zachowań pracowników – odnoszących się do zakresu, w jakim pracownicy mogą wykorzystywać wachlarz swoich skryptów behawioralnych w odpowiedzi na specyficzne wymagania sytuacyjne, czyli adaptacyjność zachowań w odróżnieniu od zachowań rutynowych,
- elastyczności praktyk ZZL – obejmujących zakres i czas, w jakim praktyki organizacyjne mogą być adaptowane i stosowane w różnego rodzaju sytuacjach, jednostkach organizacyjnych itp.

W praktyce organizacyjnej znajduje to swój wyraz w tzw. elastyczności jakościowej i ilościowej [Fernández-Ríos i in. 2005, s. 621; Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk 2008]. Elastyczność jakościowa, nazywana też funkcjonalną, związana jest ze zdolnością organizacji do przydzielania pracownikom nowych zadań, obowiązków i odpowiedzialności, w tym np. poprzez nowe formy stosunku pracy, organizacji pracy (zob. [Skowron-Mielnik 2008]), wynagradzania, szkolenia czy progra-

my typu *praca-życie* (zob. [Feliniak 2008]). Natomiast elastyczność ilościowa odnosi się zwykle do możliwości dostosowania liczby zatrudnionych do bieżących potrzeb produkcyjnych, zmian na rynku, sytuacji kryzysowej w gospodarce (zob. [Cegielski i in. 2010]), obecnych możliwości finansowych przedsiębiorstwa itp.

Elastyczność może być zatem moderatorem relacji między działaniami w zakresie ZZL ukierunkowanymi na wysoką efektywność a wynikami organizacji [Beltrán-Martín i in. 2008, s. 2]. Warto przy tym podkreślić, że wyniki badań empirycznych dowodzą, iż istnieje pozytywna korelacja między elastycznością ZZL a wynikami uzyskiwanymi przez organizację<sup>2</sup> [Ngo i in. 2011; Ketkar, Sett 2009, s. 1009-1038; Ngo, Loi 2008, s. 1654-1666; Berk, Kase 2010], przy czym elastyczność strategii ZZL może być zarówno wynikiem celowego, uprzednio zaplanowanego działania, jak i wynikiem reakcji na pojawiające się okoliczności [Mayne i in. 1996].

Na tle podjętych rozważań pojawiają się dwa zasadnicze pytania, a mianowicie: jaką rolę odgrywa ocenianie pracowników w elastycznym ZZL i – w rezultacie – na czym miałyby polegać elastyczność przyjmowanych w tym zakresie rozwiązań w organizacjach międzynarodowych?

Udzielając odpowiedzi, należy zacząć od tego, że w sensie terminologicznym ocena nie jest tożsama z ocenianiem. Ocenianie ma bowiem charakter czynnościowy i procesowy, a ocena, będąca wynikiem oceniania, ma charakter rzeczowy i rezultatywny.

W literaturze przedmiotu ocenianie definiowane bywa w rozmaity sposób, ale najogólniej można powiedzieć, że obejmuje działania oparte na określonych procedurach, zmierzające do zbierania, porównywania, przekazywania, uaktualniania i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia ich cech i efektów pracy oraz potencjalnych możliwości, które są przydatne w organizacji [Łucewicz 2002, s. 211]. Oznacza to, że przed rozpoczęciem procesu oceniania należy odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań:

1. Jaki jest cel oceny i czemu ma ona służyć?
2. Kto jest podmiotem oceniającym i ocenianym?
3. Co jest przedmiotem oceny?
4. Jakie metody i techniki zostaną wykorzystane?
5. Jakie kryteria zostaną wykorzystane?
6. Za pomocą jakich narzędzi dokonana zostanie ocena?
7. Z jaką częstotliwością ma być przeprowadzana ocena?
8. Jaka procedura postępowania zostanie przyjęta?
9. Jaki będzie tryb odwoławczy?
10. Jakie są przewidywane konsekwencje oceny?

---

<sup>2</sup> Mimo korzyści organizacyjnych, jakie przynosi wspomniana tutaj korelacja, nie należy zapominać, że elastyczność z punktu widzenia pracownika może rodzić nie tylko pozytywne, ale też negatywne skutki w obszarze jego działalności zawodowej oraz w życiu prywatnym (zob. [Machol-Zajda 2008]).

Są to zatem pytania zarówno o podstawowe determinanty kształtujące proces oceniania pracowników, jak i o poszczególne elementy komponujące system oceniania pracowników w organizacji. System oceniania pracowników, w porównaniu z ocenianiem pracowników, ma znacznie szersze znaczenie definicyjne, gdyż odnosi się nie tylko do zbioru określonych elementów, ale też do wzajemnych relacji i powiązań między tymi elementami. Ponadto pełni on m.in. tak ważne funkcje, jak regulacyjna, informacyjna czy prognostyczna względem różnych rozwiązań projektowanych i implementowanych w ramach ZZL. Dlatego też uzyskane odpowiedzi na tak postawione pytania mają pomóc w odpowiednim przygotowaniu i przeprowadzeniu procesu oceniania pracowników zgodnie z założeniami i oczekiwaniami sformułowanymi w obszarze funkcji personalnej. W celach poglądowych wybrane przykłady odpowiedzi zamieszczono w tab. 1. Należy przy tym nadmienić, że podane przykłady mogą w praktyce organizacyjnej występować w postaci różnorodnych kombinacji.

**Tabela 1.** Elementy komponujące system oceny pracowniczej

Element systemu oceny pracowniczej	Wybrane przykłady z praktyki organizacyjnej
1	2
Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie poziomu wykonania powierzonych prac na danych stanowiskach</li> <li>• Zdiagnozowanie rodzaju i zakresu braków wiedzy i umiejętności pracowników</li> <li>• Określenie potencjału rozwojowego pracowników</li> <li>• Zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych</li> <li>• Usprawnienie procesu pracy</li> <li>• Zwiększenie wydajności, efektywności czy skuteczności pracowników</li> <li>• Awansowanie stanowiskowe</li> <li>• Wyłowienie określonego rodzaju talentów</li> <li>• Kształtowanie kultury organizacyjnej</li> </ul>
Podmiot oceniany	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracownicy oceniani są w ramach poszczególnych grup stanowiskowych</li> <li>• Pracownicy oceniania są w ramach działów, w których pracują</li> <li>• Kadra kierownicza i pracownicy wykonawczy oceniani są w ramach danego poziomu hierarchicznego</li> <li>• Ocenie podlegają wszyscy pracownicy z uwzględnieniem specyfiki wykonywanej przez nich pracy</li> </ul>
Podmiot oceniający	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oceny pracownika dokonuje bezpośredni przełożony</li> <li>• Oceny pracownika dokonuje bezpośredni przełożony oraz członkowie danego zespołu pracowniczego</li> <li>• Przełożony i podwładny dokonują wzajemnej oceny</li> <li>• Pracownika ocenia przełożony. Ocena uwzględnia opinie klientów</li> <li>• Stosowana jest ocena 360°</li> </ul>
Przedmiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobowość pracownika, a w szczególności cechy uważane za ważne (np. kreatywność, umiejętność pracy w zespole)</li> <li>• Zachowania pracownika, czyli sposób wykonywania pracy</li> <li>• Proces realizacji powierzonej pracy</li> <li>• Rezultat czynności podejmowanych w zakresie wykonywanej pracy</li> </ul>

1	2
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assessment center</i></li> <li>• Lista kontrolna (<i>checklist</i>)</li> <li>• Metoda 360° (wielostronna)</li> <li>• Ocena opisowa</li> <li>• Portfolio personalne</li> <li>• Ranking pracowników</li> <li>• Skale kwalifikacyjne</li> </ul>
Kryteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kwalifikacyjne</b> – wiedza i umiejętności nabyte w trakcie nauki i pracy, jak i doświadczenie potrzebne do wykonywania danej pracy</li> <li>• <b>Behawioralne</b> – związane ze specyfiką danego stanowiska, np. lojalność, profesjonalizm, wytrwałość, stosunek do klienta/petenta</li> <li>• <b>Efektywnościowe</b> – mogą dotyczyć np.: jakości, terminowości, kosztów; mogą być grupowe i indywidualne</li> <li>• <b>Osobowościowe</b> – zwane też psychologicznymi, dotyczące względnie stałych cech, np. postaw, motywacji, ambicji, dążeń</li> </ul>
Narzędzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papierowe arkusze oceny pracowniczej</li> <li>• Elektroniczne arkusze oceny pracowniczej</li> <li>• Ankiety wypełniane przez klientów</li> </ul>
Częstotliwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raz w miesiącu</li> <li>• Dwa razy w roku</li> <li>• Raz w roku</li> <li>• Raz na pięć lat</li> </ul>
Procedura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arkusz wypełniany najpierw przez przełożonego, a następnie samoocena wprowadzana do arkusza przez pracownika</li> <li>• Najpierw opinie zbierane w ankiecie od klientów, potem opinia wystawiana przez współpracowników, następnie opinia formułowana przez bezpośredniego przełożonego i samoocena pracownika</li> </ul>
Tryb odwoławczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odwołanie od oceny składane w formie pisemnej w ciągu dwóch tygodni do przełożonego</li> <li>• Odwołanie składane w formie pisemnej w ciągu miesiąca do komisji oceniającej</li> <li>• Odwołanie składane w ciągu siedmiu dni drogą elektroniczną do dyrektora naczelnego</li> </ul>
Konsekwencje (powiązania z innymi elementami ZZZ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie programów szkoleniowych dla pracowników uzyskujących niskie wyniki pracy</li> <li>• Wybór grupy osób do awansu na stanowiska kierownicze nowo powstającej jednostki organizacyjnej</li> <li>• Identyfikacja pracowników o wysokim potencjale rozwojowym w celu przyszłego delegowania ich do wykonywania zadań o szczególnym charakterze</li> <li>• Weryfikacja kryteriów i metod stosowanych w czasie doboru pracowników do organizacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu elastyczność systemu oceniania pracowników, tak jak samego procesu oceniania, rozumiana jest zwykle jako dopasowanie przyjmowanych rozwiązań do cech danej organizacji oraz konkretnej sytuacji, a w szczególności do strategii ZZZ, struktury i kultury organizacyjnej oraz obecnych i przyszłych celów organizacji (por. [Ludwicyński 2006, s. 278-279; Poczowski 2007, s. 230;

Suchodolski 2010, s. 287]). Oznacza to, że elastyczność może się odnosić do całego systemu oceniania albo też do jego poszczególnych elementów. W praktyce może to rodzić różnego rodzaju problemy, ale generalnie przyjmuje się, że jeżeli realizowane są główne cele oceniania, to nie powinno to stanowić powodu do zmartwień. Ale czy tak jest rzeczywiście? Niech przykładem będzie organizacja, w której przeprowadza się ocenę pracowniczą, a jej celem jest ustalenie wyników pracy i na tej podstawie ustalenie wysokości wynagrodzenia. Jeżeli w procesie oceniania przełożony w swoim rozumieniu elastycznego podejścia do zastosowanych kryteriów oceni danego pracownika znacznie powyżej uzyskanych przez niego wyników pracy ze względu na jego trudną sytuację rodzinną (np. poważna choroba członka rodziny, rozwód), to oczekiwanym rezultatem takiej oceny może być zwiększenie lojalności pracownika wobec firmy, zmotywowanie go do lepszej pracy, budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zrozumieniu i pomocy. Istotną cechą opisywanej sytuacji jest jej wyjątkowość, tzn. uznanie, że pojawiające się okoliczności w życiu prywatnym pracownika powinny być wzięte pod uwagę przy przeprowadzaniu tej konkretnej oceny. Zatem podwyższona ocena nie ma stanowić sygnału, że wyniki poniżej normy są tolerowane w organizacji, a ma na celu zwiększenie jego przyszłej efektywności. Wobec tego w opisywanym przypadku mamy do czynienia nie tylko z elastycznym stosowaniem kryteriów, ale też ze zmianą realizowanych celów. Pierwotny cel, jakim było ustalenie wynagrodzenia na podstawie uzyskanych wyników pracy, nie jest zrealizowany w odniesieniu do tego konkretnego pracownika, lecz zastąpiony innymi celami. W naszym kręgu kulturowym dyskusyjne staje się nazwanie tego elastycznym podejściem do celów oceniania. Uznanie tego za przejaw elastyczności może komplikować fakt, że ze względu na ograniczenia budżetu wynagrodzeń podwyższone wynagrodzenie jako rezultat podwyższonej oceny omawianego pracownika odbyło się kosztem obniżenia wynagrodzenia pracownikom, którym było ono należne za ponadnormatywne wyniki pracy. Ze względu na relacje panujące między pracownikami czy też wyrażaną postawę wobec decyzji przełożonego takie postępowanie może się spotkać z różnym poziomem akceptowalności lub też odrzucenia. Ogólnie przyjmujemy jednak, że są to właśnie te konkretne uwarunkowania sytuacyjne, o których była wcześniej mowa, a które muszą być brane pod uwagę w czasie oceniania pracowników. Jednakże ze względu na typ organizacji (np. krajowa czy międzynarodowa) perspektywa uznania pewnych zjawisk za wyjątkowe lub typowe może ulec znacznej zmianie. Istotnym czynnikiem rozstrzygającym w tej kwestii może być kultura kraju, w którym dokonuje się procesu oceniania pracowników. Studia literaturowe w tym zakresie (zob. [Wu 2011; Atkinson, Shaw 2006; Ellis 2011; Awasthi i in. 2001]) prowadzą do wniosku, że szczególną elastycznością powinny się charakteryzować systemy oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych. Chodzi tutaj o dostosowywanie regulacji i praktyki organizacyjnej korporacyjnego systemu oceniania do lokalnych uwarunkowań kulturowych, w których funkcjonują poszczególne jednostki zagraniczne przedsiębiorstwa międzynarodowego.

### 3. Wpływ kultury na preferencje w ocenie pracowniczej

**Kultura** to pewien zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, które w zasadniczy sposób determinują ludzkie postawy i zachowania, wyznaczają normy, reguły, zasady, którym powinno się podporządkować, oraz nakreślają wzajemne oczekiwania i relacje między ludźmi [Stor 2011, s. 180]. Z tego względu rozwiązania przyjmowane w systemie oceniania pracowników w różnych jednostkach lokalnych korporacji międzynarodowych mogą (a często powinny) wykazywać znaczące różnice. W praktyce mogą zatem istnieć pewne ogólne ramy korporacyjnego systemu oceniania, tzn. pewne wymagania, którym muszą sprostać lokalne systemy oceniania, ale ich uszczegółowienie bądź rozszerzenie dokonywane jest w danej jednostce lokalnej. Istnienie pewnych ogólnych ram może być konieczne z tego choćby względu, że umożliwia dokonanie porównania wyników poszczególnych jednostek lokalnych dzięki zastosowaniu na przykład tych samych kryteriów, mierników czy metod. Z kolei elastyczność tego systemu, możliwość dostosowania go do kulturowych uwarunkowań lokalnych może być zasadniczym czynnikiem w ogóle warunkującym powodzenie w ocenianiu pracowników. Zatem korporacyjny system oceniania pracowników powinien się cechować świadomie i celowo kształtowaną międzykulturowością. **Międzykulturowość** rozumiana jest tutaj jako cecha stanu rzeczy, sytuacji, wydarzenia, interakcji itp., która odnosi się do współistnienia i/lub wchodzenia we wzajemne relacje co najmniej dwóch różnych kultur. Celowe kształtowanie międzykulturowości korporacyjnego systemu oceniania pracowników ma umożliwiać uwzględnianie lokalnych preferencji względem każdego z elementów składowych systemu. Można powiedzieć, że międzykulturowość determinuje elastyczność, ale też elastyczność stanowi o jakości międzykulturowości. Istotne jest przy tym, że zarówno elastyczność, jak i międzykulturowość decydują ostatecznie o skuteczności i efektywności przeprowadzanej oceny co najmniej z dwóch punktów widzenia: ogólnokorporacyjnego i lokalnego.

Odwołując się do pytań o poszczególne elementy systemu oceniania, jakie zadano w poprzedniej części artykułu, oraz do wybranych – aczkolwiek najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu – wymiarów kultur narodowych, w tab. 2 zaprezentowano najistotniejsze różnice kulturowe, które determinują preferencje w zakresie systemu oceniania pracowników. Poszczególne typy kultur wymienione w tabeli nazywane są też wymiarami kultur narodowych<sup>3</sup>.

Tworzenie elastycznego systemu oceniania pracowników, spełniającego wymagania międzykulturowości w przedsiębiorstwie międzynarodowym, stawia kadre menedżerską przed szeregiem dylematów, które musi rozstrzygnąć. Jednym z dylematów, zaliczanym współcześnie do kategorii klasycznych, jest określenie, co w

<sup>3</sup> Wybór zaprezentowanych wymiarów kulturowych został dokonany na podstawie: [Kluckhohn, Strodtbeck 1961; Hall 1976; Distefano, Maznevski 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2002; Javidan, House 2001; House, Javidan 2004; Mead 2005; Hofstede, Hofstede 2005; Mączyński, Zamorska 2008; Alas i in. 2008].

**Tabela 2. Wpływ kultury na preferencje w ocenie pracowniczej**

Wybrane elementy oceny pracowniczej	Typ (wymiar) kultury	
<p>Poziom osiągnięć, przedmiot oceny i jej cel</p>	<p>Indywidualistyczna (np. USA, Wielka Brytania, Niemcy, Polska)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasadniczy cel to pomoc w realizacji celów i zamierzeń firmy</li> <li>• Dostarczanie bezpośredniego sprzężenia zwrotnego w celu udoskonalenia indywidualnego wykonania i samoidentyfikacji</li> <li>• Ocena powinna dotyczyć przede wszystkim poziomu wykonania</li> <li>• Preferowanie znacznego indywidualnego udziału w ustalaniu celu lub zadania, jak i sposobu jego wykonania</li> <li>• Preferowanie kryteriów odnoszących się do jednostki i jej indywidualnych cech</li> <li>• Relacje z innymi oceniane w kategoriach użyteczności</li> <li>• Wyższa samoocena pracowników od oceny przełożonego niż w kulturach kolektywnych</li> <li>• Większa zdolność do oddzielania oceny jakości relacji interpersonalnych między przełożonym a podwładnym od oceny wyników samej pracy</li> </ul>	<p>Kolektywistyczna (np. Chiny, Japonia, Meksyk, Turcja, Hiszpania)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena powinna uwzględniać rolę jednostki we własnej grupie</li> <li>• Uwzględnia się harmonię grupy i relacje społeczne</li> <li>• Dążenie do konformizmu zespołowego w ustalaniu celu i/lub zadania oraz sposobu jego realizacji</li> <li>• Preferowanie kryteriów związanych z kooperacją zespołową. Niektiedy nawet poświęcanie się dla zespołu (np. w Chinach)</li> <li>• Ceniona lojalność wobec firmy i pracowników</li> <li>• Relacje z innymi oceniane w kategoriach społeczno-emocjonalnych (np. w Hiszpanii, Brazylii)</li> <li>• Niższa samoocena pracowników od oceny przełożonego niż w kulturach indywidualistycznych</li> <li>• Na ocenę pracownika przez przełożonego wyraźny wpływ wywiera jakość relacji interpersonalnych (pracownicy bardziej lubiani mają wyższe oceny, np. w Indiach)</li> </ul>
<p>Przedmiot oceny, jej forma, rola ocenianego</p>	<p>Niski poziom unikania niepewności, niski dystans władzy, wysoki indywidualizm, męskość (np. USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakter obiektywny</li> <li>• Ukierunkowanie na indywidualne osiągnięcia</li> <li>• Większa formalizacja i strukturyzacja</li> <li>• Ocena według osiągniętych celów (akceptowane zarządzanie przez cele; MBO)</li> <li>• Pracownik otwarcie może krytykować ocenę wystawioną przez przełożonego</li> </ul>	<p>Wysoki poziom unikania niepewności, wysoki dystans władzy, niski indywidualizm, męskość (np. Grecja, Peru, Japonia, Wenezuela, Tajlandia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakter subiektywny</li> <li>• Mała formalizacja i strukturyzacja</li> <li>• Ukierunkowanie na grupowe osiągnięcia</li> <li>• Ocena ukierunkowana raczej na proces niż wyniki i cele (nieakceptowane zarządzanie przez cele – MBO)</li> <li>• Nie jest akceptowane krytykowanie oceny wystawionej przez przełożonego czy też wdawanie się z nim w polemikę</li> </ul>
<p>Podjęcie do informacji zwrotnej i podmiot jej udzielający</p>	<p>Niski dystans władzy (np. USA, Wielka Brytania, Kanada, Norwegia, Szwecja, Irlandia, Niemcy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stwarzanie możliwości uczestniczenia pracownika w przeprowadzanej ocenie</li> <li>• Zachęcanie podwładnego do dokonywania samooceny</li> </ul>	<p>Wysoki dystans władzy (np. Meksyk, Indie, Francja, Hiszpania, Turcja, Grecja, Polska, Belgia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupianie się głównie na kontroli i komunikacji z góry na dół</li> <li>• Partycypacja jest niemiłe widziana, gdyż może uwidaczniać słabości kadry zarządzającej oraz rodzaj napięcia (np. Grecja)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże prawdopodobieństwo, że pozytywnie zostanie przyjęta ocena wielokierunkowa, dokonywana przez różne podmioty (np. ocena 360°)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferowanie, aby oceny dokonywał bezpośredni przełożony</li> <li>• Ocena 360° może nie być społecznie akceptowana. Ocena przełożonych przez podwładnych podważa autorytet tych pierwszych</li> </ul>
Odpowiedzialność za wykonanie	<p>Wolnej woli (wewnątrzsterowna) (np. Urugwaj, Izrael, Norwegia, USA, Polska, Francja, Hiszpania)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrzymywanie odpowiedzialności pracownika za własne wyniki</li> <li>• Wspieranie wiary we własne możliwości i starania pracownika, dzięki którym może on wpływać na poziom własnego wykonania</li> </ul>	<p>Deterministyczna (zewnątrzsterowna) (np. Wenezuela, Chiny, Rosja, Egipt, Arabia Saudyjska)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traktowanie zewnętrznych czynników pracy jako źródła indywidualnego poziomu wykonania pracy</li> <li>• Szukanie konsensusu w obszarach, w których pracownik kontrolował własne wykonanie</li> </ul>
Implementacja systemu ocen	<p>Indywidualistyczna oraz o niskim poziomie unikania niepewności (np. USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Szwecja, Dania)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferowanie sformalizowanych i wystandardyzowanych systemów ocen (w tym szczególnie kryteriów i procedur)</li> <li>• Ocena dotyczy głównie kompetencji związanych z pracą, umiejętności oraz osiągnięć</li> </ul>	<p>Kolektywistyczna oraz o wysokim poziomie unikania niepewności (np. Portugalia, Turcja, Grecja, Japonia, Rosja)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferowanie mniej formalnych i mniej wystandardyzowanych ocen pracowniczych</li> <li>• Często pod uwagę brane jest zachowanie moralnie mienaganne oraz pozytywny stosunek do pracy</li> </ul>
Styl komunikacji	<p>Słabego kontekstu komunikacyjnego (np. Szwajcaria, Niemcy, Skandynawia, USA, Australia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja powinna być bezpośrednia, otwarta i szczerą</li> <li>• Wyrażanie wprost własnych opinii</li> <li>• Pisemnemu podsumowaniu oceny pracowniczej towarzyszy komunikacja werbalna</li> </ul>	<p>Silnego kontekstu komunikacyjnego (np. Daleki Wschód, kraje arabskie, kraje śródziemnomorskie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie kontekstu otoczenia w czasie udzielania sprzężenia zwrotnego</li> <li>• Unikanie głośniejszej, niewerbalnej komunikacji. Przywiązywanie szczególnej wagi do języka ciała, jednostek</li> <li>• Udzielanie sprzężenia zwrotnego towarzyszy niski poziom bezpośredniości („czytanie między wierszami”)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Milliman i in. 2002, s. 36; Groeschl 2003, s. 62-64; Taorima, Gao 2009, s. 106; Legewie 2002, s. 13; Rhodes i in. 2008, s. 6-14; Stephen 2001, s. 27; DeVoe, Iyengar 2004, s. 47-61; Varma i in. 2005, s. 2030-2040; Feng i in. 2009, s. 18; Stor 2011, s. 180-292].



systemie oceniania pracowników powinno mieć charakter globalny, a co lokalny. Oczywiście nie można w tym względzie udzielić jednoznacznej odpowiedzi, zaproponować jakiegoś uniwersalnego rozwiązania, które można z powodzeniem implementować w różnego typu organizacjach międzynarodowych bez względu na umiejscowienie ich jednostek lokalnych i specyficznych warunków, w których funkcjonują.

Dodatkowym problemem może być to, że nawet wtedy, kiedy uzna się jakieś rozwiązania za standardowe, za takie, które mogą stanowić wspólny element dla wszystkich jednostek lokalnych w korporacyjnym systemie oceniania, to nadal mogą pozostawać wątpliwości co do ich wykonalności, ewaluacji i porównania. Na przykład globalna sieć restauracji typu *fastfood* w znacznym stopniu uzyskuje swoją konkurencyjność poprzez konsekwentne dostarczanie swoim klientom spójności w zakresie: oferowanych potraw, obsługi, czystości czy wyglądu restauracji. W konsekwencji organizacja powinna mieć scentralizowany i wystandardyzowany system oceniania pracowników, w którym zasadniczymi kryteriami powinny być np. przyjazny stosunek do klienta, wiedza na temat *menu*, higiena i wygląd osobisty, a mierniki zastosowane do oceny zachowań pracowniczych powinny być identyczne, niezależne od kraju, w którym organizacja funkcjonuje. Jednakże, jak pokazują badania, rozumienie pojęć określających oczekiwane zachowania pracowników może być odmienne w poszczególnych krajach [Caligiuri 2006, s. 229-231]. W USA przyjazny stosunek do klienta może oznaczać, że sprzedawca skomplementuje fryzurę klienta albo zapyta o zdrowie pieska, którego klient trzyma na rękach. W Niemczech takie zachowanie sprzedawcy może budzić nie tylko zdziwienie, ale też zażenowanie.

Z kolei usankcjonowanie niektórych lokalnych kryteriów oceniania pracowników i zaakceptowanie włączenia ich do systemu oceniania pracowników w jednostce lokalnej korporacji międzynarodowej może budzić konsternację u ekspatriantów podejmujących pracę w tej jednostce. Oto w niektórych krajach afrykańskich nawet zachowanie pracownika poza miejscem pracy jest brane pod uwagę w jego ocenie. Wynika to z przeświadczenia, że pracownik poza godzinami i miejscem pracy reprezentuje firmę i powinien dbać o jej dobre imię. Dla ekspatrianta-Polaka może być to nie tylko zaskakujące, ale też rodzić negatywne skojarzenia z poprzednim systemem polityczno-gospodarczym funkcjonującym w Polsce. Wobec tego w ocenie podległych pracowników może w ogóle nie uwzględniać tego kryterium, uznając je za niemerytoryczne i totalitaryzujące ocenę pracowników, ale tym samym nie zdaje sobie sprawy z tego, że może demotywująco oddziaływać na ocenianych. Ze względów kulturowych mogą oni oczekiwać, że ocena ich zachowania poza pracą zostanie dokonana, natomiast jej brak mogą odczytywać jako wyraz niezadowolonego przełożonego.

W tab. 3 zamieszczono przykładowe pytania, które mogą się okazać pomocne w fazie projektowania systemu oceniania pracowników w korporacji międzynarodowej. Są one podzielone na dwie grupy: pytania o charakterze ogólnym oraz pytania o szczegółowe determinanty kulturowe.

**Tabela 3.** Projektowanie systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie międzynarodowym – wybrane zagadnienia problemowe

Pytania ogólne: rozwiązania globalne versus lokalne	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy istnieje jakaś istotna różnica między oceną pracowniczą praktykowaną w kraju ulokowania danej jednostki lokalnej a centralą korporacji?</li> <li>• Czy istnieje zagrożenie wyalienowania lub demotywowania członków lokalnych zespołów z powodu wdrożenia korporacyjnych, a nie lokalnych reguł?</li> <li>• Czy jednostka lokalna posiada jakieś nowatorskie rozwiązania, które przeciwdziałają demotywowaniu lokalnych pracowników albo też depersonalizują negatywny feedback w zakresie oceny pracowniczej?</li> </ul>	
Pytania szczegółowe o determinanty kulturowe	Wymiary kultury
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do jakiego stopnia poddaje się ocenie pracę indywidualną vs grupową?</li> <li>• Do jakiego stopnia zarządzanie przez cele jest użyteczne?</li> <li>• W jakim zakresie oczekiwane jest przez pracowników sprzężenie zwrotne? I od kogo?</li> <li>• Do jakiego stopnia akceptowana jest krytyka?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indywidualizm vs kolektywizm</li> <li>• Hierarchia</li> <li>• Bycie vs działanie</li> <li>• Monochromatyczność vs polichroniczność czasowa</li> <li>• Wysoki kontekst vs niski kontekst</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie: [Schneider, Barsoux 2003, s. 152-153, 176-177].

Z punktu widzenia praktyki organizacyjnej można stwierdzić, że stworzenie pełnego zestawu takich pytań może być przydatnym narzędziem wspomagającym decyzje i działania w obszarze projektowanego systemu oceniania pracowników. Co więcej, wzbogacenie tego zestawu o pytania mające charakter kontrolny względem wdrażanej już oceny pracowniczej może nadać temu narzędziu również charakter ewaluacyjny i umożliwić dokonywanie niezbędnych korekt i modyfikacji.

#### 4. Podsumowanie i wnioski końcowe

Tworzenie korporacyjnego systemu oceniania pracowników jest jednym z najtrudniejszych przedsięwzięć podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Z jednej strony, taki system powinien mieć charakter globalny, w sensie standardowy, gdyż umożliwia to dokonywanie porównań wyników uzyskiwanych zarówno przez pracowników w jednostkach lokalnych, jak i przez poszczególne jednostki lokalne. Jednak z drugiej strony, powinien być też na tyle elastyczny, aby uwzględniać różnice kulturowe między krajami, w których ulokowane są dane jednostki w celu zwiększenia skuteczności przeprowadzanej oceny, a to może z kolei utrudniać czy nawet uniemożliwiać dokonywanie porównań międzyjednostkowych w całej korporacji. Porównania mają o tyle istotne znaczenie, że pomagają np. w diagnozowaniu przyczyn słabych wyników oraz opracowaniu działań interwencyjnych mających na celu poprawę obecnego stanu rzeczywistości, a co za tym idzie – wprowadzania takich regulacji, które w przyszłości usprawnią funkcjonowanie systemu.

W teorii i praktyce zarządzania podkreśla się znaczenie integrowania i uspoźniania decyzji oraz działań w zakresie oceniania pracowników z decyzjami i działaniami podejmowanymi w innych obszarach subfunkcyjnych ZZL, takimi jak planowanie kadr, dobór pracowników do organizacji, ich szkolenie, rozwój, wynagradzanie, motywowanie czy komunikowanie. Oczekuje się, że ocena pracownicza nie tylko pomoże w określeniu wyników pracy i powiązaniu ich z wynagrodzeniami czy planami szkoleń i rozwoju, ale też zweryfikuje dotychczasową praktykę doboru kadr, wesprze ewaluację dotychczas przeprowadzonych szkoleń, usprawni proces planowania kadr, jak również pomoże w dobraniu najskuteczniejszych środków motywowania pracowników i komunikowania się z nimi. Są to oczywiście tylko wybrane przykłady odnoszące się do subfunkcyjnych powiązań różnych obszarów funkcji personalnej. Ich wymienienie ma jednakże na celu zwrócenie uwagi, że międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych, stanowiące główny przedmiot zainteresowania w tym artykule, muszą być rozpatrywane w szerszym kontekście podejmowanych działań kadrowych, w tym uwzględniających międzykulturowe uwarunkowania elastyczności innych subfunkcji ZZL, jak i całego systemu ZZL.

## Literatura

- Alas R., Kaarelson K., Niglas K., *Human resource management in cultural context: Empirical study of 11 countries*, "EBS Review" 2008, vol. 24 (1).
- Atkinson C., Shaw S., *Managing Performance*, [w:] *Human Resource Management in an International Context*, ed. R. Lucas, B. Lupton, H. Mathieson, Published by CIPD, London 2006.
- Awasthi V.N., Chow C.W., Wu A., *Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An Experimental investigation*, "The International Journal of Accounting" 2001, vol. 36.
- Beltrán-Martín I., Roca-Puig V., Escrig-Tena A., Bou-Lluser J.B., *Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*, "Journal of Management" 2008, vol. 20, no. 10.
- Berk A., Kase R., *Establishing the value of flexibility created by training: applying real options methodology to a single HR practice*, "Organization Science", May 1, 2010.
- Bhattacharya M., Gibson D.E., Doty D.H., *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance*, "Journal of Management", vol. 31, no. 4, August 2005.
- Bhattacharya, M., *Human resource flexibility: A multinational view*. Working paper, Fairfield University 2010.
- Bogićević-Milikić B., Janićijević N., *Cultural divergence and performance evaluation systems: A comparative study of three Serbian companies*, "Economic Annals" 2009, vol. LIV, no. 180.
- Caligiuri P.M., *Performance Measurement in a Cross-National Context*, [w:] *Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*, ed. W. Bennett, D. Woehr, C. Lance, Laurence Erlbaum Associates, Inc. Publishers 2006.
- Cappelli P., Bassi L., Katz H., Knoke D., Osterman P., M. Useem, *Change at Work*, Oxford University Press, New York 1997.

- Cegielski R.W., Emerling A., Frąckiewicz A.P., Wicher A., *Elastyczność na rynku pracy – wybór czy konieczność? Badanie – edycja 2009 rok*, KPMG, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan 2010.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- DeVoe S.E., Iyengar S.S., *Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2004, vol. 93.
- Distefano J.J., Maznevski M.L., *Creating value with diverse teams in global management*, “Organizational Dynamics” 2000.
- Ellis D.R., *Exploring cultural dimensions as predictors of performance management preferences: The case of self-initiating expatriate New Zealanders in Belgium*, “The International Journal of Human Resource Management” 2011, vol. 1 (21).
- Feliniak U., *Elastyczne formy czasu pracy jako instrumenty programów praca – życie. Doświadczenia niemieckie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- Feng Y., Foster S., Heling G., *Study on the impact of societal cultural orientations on employee performance evaluation practices in business organization: The case of China*, “Cross-Cultural Management: An International Journal” 2009, vol. 16 (2).
- Fernández-Ríos M., Rico R., San Martín R., De la Corte L., *Spanish firms flexibility*, “Psicothema” 2005, vol. 17, no. 4.
- Groeschl S., *Cultural implications for the appraisal process*, “Cross Cultural Management” 2003, vol. (10) 1.
- Hall E.T., *Beyond Cultures*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York 1976.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
- House R.J., Javidan M., *Overview of Globe, [w:] Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, Sage Publications, Thousand Oaks 2004.
- Javidan M., House R.J., *Cultural acumen for the global manager. Lessons from Project Globe*, “Organizational Dynamics” 2001, vol. 29 (4).
- Ketkar S., Sett P.K., *HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model*, “International Journal of Human Resource Management” 2009, 20, 1009-1038.
- Ketkar S., Sett P.K., *Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model*, “International Journal of Human Resource Management” 2010, 22, 1173-1206.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.R., *Variations in Value Orientations*, Row, Peters & Company, Evanston, Illinois 1961.
- Legewie J., *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of an expatriate-based management system*, “International Journal of Human Resource Management” 2002, 13(6), 901-919.
- Lućwicz J., *Ocenianie pracowników, [w:] Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Ludwiczynski A., *Ocenianie pracowników, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
- Machol-Zajda L., *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- Mączyński J., Zamorska J., *Cross-Cultural Studies on Leadership, [w:] Intercultural Management Studies*, Academy of Management, Clark University, Łódź, Worcester, USA 2008.
- Matveev A.V., Nelson P.E., *Cross-cultural communication competence and multicultural team performance*, “International Journal of Cross-Cultural Management”, August 2004.

- Mayne L., Tregaskis O., Brewster C., *A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy*, "Employee Relations" 1996, vol. 18, no 3.
- Mead R., *International Management. Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Malden 2005.
- Milliman J., Taylor S., Czaplewski A.J., *Cross-cultural performance feedback in multinational enterprises: Opportunity for organizational learning*, "Human Resource Planning" 2002, vol. 25 (3).
- Milliman J., Von Glinow M.A., Nathan M., *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies*, "Academy of Management Review" 1991, 16, 318-339.
- Myloni B., Harzing A.W., Mirza H., *Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies*, "International Journal of Manpower" 2006, vol. 25, Iss. 6.
- Ngo H-Y., Loi R., *Human resource flexibility, organizational culture, and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, 19, 1654-1666.
- Ngo H-Y., Loi R., Foley S., *Human resource flexibility in foreign subsidiaries: an empirical investigation in Hong Kong*, "International Journal of Business Studies" vol. 19, no. 2, December 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Rhodes J., Lok P., Walsh P., *Convergence and Divergence issues in strategic management-an Asian perspective on the Balanced scorecard in HR management*, "The International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, 6, 1170-1186.
- Schilling M.A., Steensma H.K., *The use of modular organizational forms: An industry-level analysis*, "Academy of Management Journal" 2001, 44, 1149-1168.
- Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, England 2003.
- Skowron-Milenik B., *Job sparing – nowe możliwości organizowania pracy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- Stephen D., *Taking the "cross" out of cross-cultural transfer of management practices*, "RAE – Revista de Administração de Empresas", São Paulo 2001, vol. 41 (4).
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Szymańska A., *Możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia w przemyśle okrętowym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- Taorima R.J., Gao J.H., *Identifying acceptable performance appraisal criteria: An international perspective*, "Asia Pacific Journal of Human Resources" 2009, vol. 47 (1).
- Theodore N., Peck J., *The temporary staffing industry: Growth imperatives and limits to contingency*, "Economic Geography" 2002, 78(4), 463-493.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Varma A., Pichler S., Srinivas E.S., *The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples – the US and India*, "The International Journal of Human Resource Management" 2005, vol. 16 (11).
- Wright P.M., Snell S.A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 1998, 23.
- Wu S.L., *Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility*, "2010 International Conference on Business and Economics Research", IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia 2011, vol. 1.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, 13, 339-351.

## **CROSS-CULTURAL DETERMINANTS FOR FLEXIBILITY OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN MULTINATIONAL COMPANIES**

**Summary:** The main goal of the paper is to indicate the most important cultural factors that determine decisions and activities within the scope of employee performance appraisal in multinational companies undertaken for the sake of making its final solutions more flexible in the global scale. Making solutions more flexible in the global scale means adapting regulations and practices of corporate employee performance appraisal system to local cultural conditions in which particular subsidiaries of international company operate. First the author presents the fundamental elements that compose employee performance appraisal system and then discusses them with regard to the selected cultural dimensions. It is to explain how cultural differences may influence preferences in the range of local performance appraisal systems. The author also stresses that the flexibility of corporate employee performance appraisal system needs to be considered in the broader context of intercultural conditions for flexibility, both of the whole HRM system as well as of its particular subfunctions.

**Keywords:** employee performance appraisal system, international company, cross-cultural conditions, flexibility.