

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: s_przytula@wp.pl

BARIERY I DYSFUNKCJE W TRANSFERZE WIEDZY POMIĘDZY CENTRALĄ KORPORACJI A FILIĄ ZAGRANICZNĄ

OBSTACLES AND DYSFUNCTIONS IN KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN CORPORATION HEADQUARTER AND FOREIGN SUBSIDIARY

DOI: 10.15611/pn.2016.429.15

Streszczenie: W artykule zaprezentowano proces transferu wiedzy pomiędzy centralą, a filią za pośrednictwem ekspatriantów. Na każdym etapie tego przepływu wskazano na dysfunkcje, które uniemożliwiają efektywny przesył, gromadzenie, absorpcję i wykorzystanie *know-how* o zarządzaniu na rynkach krajów goszczących.

Słowa kluczowe: bariery, ekspatriant, transfer wiedzy.

Summary: The article presents the process of knowledge transfer between headquarters and subsidiaries through expatriates. At each stage of this flow, dysfunctions that prevent efficient transmission, collection, absorption and utilization of know-how on managing the markets of the host countries were indicated.

Keywords: barriers, expatriate, knowledge transfer.

1. Wstęp

Jednym z najważniejszych motywów, dla których firma wysyła ekspatriantów (ekspatów¹) do jednostek zagranicznych, jest transfer wiedzy i doświadczeń [Edstörn, Galbraight 1977; Harris 2000; Brookfield 2015], a zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) staje się obecnie jednym z kluczowych obszarów strategicznych korporacji

¹ Ekspatriant (ekspat) to pracownik przedsiębiorstwa międzynarodowego, zwykle wysokiej klasy specjalista lub menedżer, który zostaje wysłany z centrali korporacji (w kraju macierzystym) do jednostek zagranicznych w krajach goszczących (będących oddziałem, filią lub inną formą organizacyjno-prawną) [Przytuła 2014].

międzynarodowych [Fang i in. 2010; Kostova, Roth 2003]. Dzielenie się wiedzą stanowi jeden z elementów procesu zarządzania wiedzą, który jest oparty na strategii zakładającej wykorzystanie wiedzy jako strategicznego zasobu [Karwowski 2010, s. 78]. Celem tego opracowania jest zaprezentowanie procesu transferu wiedzy pomiędzy centralą korporacji a jej jednostkami lokalnymi za pośrednictwem ekspatriantów, z uwypukleniem różnych barier i zakłóceń występujących na każdym etapie tego procesu.

W *Słowniku języka polskiego* rozróżnia się pojęcie barier i dysfunkcji. Bariera oznacza utrudnienie lub uniemożliwienie powstania jakiegoś zjawiska, natomiast dysfunkcja to nieprawidłowe funkcjonowanie. Dysfunkcje to odchylenia rzeczywistego funkcjonowania w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym, zakładanym czy też uznanym za normalne, które wynikają zarówno z wewnętrznych zakłóceń, jak i ze związków organizacji z otoczeniem [Mikołajczyk 1994]. Dysfunkcję należy traktować jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić system do stanu patologicznego [Stocki 2005].

2. Zarządzanie wiedzą w korporacji międzynarodowej

Zarządzanie wiedzą (ZW) w organizacji to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie jej i organizowanie oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści [Stewart 2001]. ZW stanowi połączenie procesów tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji [Mikuła 2001, s. 59]. Zdaniem E. Stańczyk-Hugiet proces ten służy kreowaniu i wykorzystywaniu wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji, ale także do stymulowania pracowników do dzielenia się wiedzą – poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach organizacji [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 92].

Zasoby wiedzy w każdej organizacji obejmują dwa poziomy: indywidualny i grupowy. Źródłem indywidualnej wiedzy są pojedyncze osoby, gdyż organizacje same z siebie nie potrafią jej tworzyć [Makowiec 2012], jednak, zdaniem A. Potockiego, praca grupowa oparta na synergii wiedzy jednostek jest o wiele efektywniejsza od pracy pojedynczych (nawet wysokiej klasy) specjalistów i stanowi podstawowe źródło skutecznych strategii rynkowych [Potocki 2012]. Wiedza grupowa jest rezultatem integracji, produktem skoordynowanych wysiłków wielu indywidualnych specjalistów, którzy posiadają wiedzę i umiejętności – różne, lecz komplementarne [Grant 1996]. Zatrudniając odpowiedniego pracownika, organizacja „kupiła wiedzę”, wzbogacając własne zasoby i umacniając swoją pozycję konkurencyjną [Sajkiewicz 2008, s. 51].

W odniesieniu do firm międzynarodowych posiłkujących się ekspatami istotne jest to, by umiejętnie korzystać z potencjału i „wkładu własnego menedżera” – jego wiedzy ukrytej w postaci indywidualnych doświadczeń i nabytych umiejętności. Wydobyć tę wiedzę w określonych warunkach może sprzyjać stworzeniu wiedzy grupowej, bazy kwalifikacji menedżerskich w skali globalnej.

3. Rola ekspatów w transferze wiedzy pomiędzy centralą a jednostką lokalną

Przepływ wiedzy pomiędzy różnymi lokalizacjami i kulturami stanowi wyzwanie dla korporacji międzynarodowych [Bartlett, Ghosal 1989; Doz, Santos, Williamson 2001] i często jest postrzegany jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej podmiotu międzynarodowego [Grant 1996; Kogut, Zander 1993]. W zarządzaniu misjami zagranicznymi² ekspaci odgrywają kluczową rolę w transferze wiedzy pomiędzy podmiotami tego procesu: centralą i filią [Myloni, Harzing, Mirza 2004; Cerdin 2007; Pocztowski (red.) 2012; Przytuła 2014].

W literaturze przedmiotu rozróżnia się pojęcie transferu wiedzy, odnoszące się do formalnie zorganizowanej aktywności w ramach wyznaczonych granic w organizacji [Szulanski 2000; Probst, Raub, Romhart 2002], oraz dzielenie się wiedzą, oznaczające szerszy zakres wymiany wiedzy w interakcjach interpersonalnych i organizacyjnych [Barner-Rasmussen 2003]. Przykładem transferu wiedzy w korporacji międzynarodowej jest przekazywanie najlepszych praktyk (rozwiązań) pomiędzy filiami zagranicznymi, ale także osobistych doświadczeń i indywidualnego *know-how* ekspaty [Delios, Björkman 2000]. Ów przepływ ma charakter wielostronny, tzn. z centrali do filii, z filii do centrali lub pomiędzy filiami. O dzieleniu się wiedzą można mówić np. w sytuacji wymiany informacji, rozmowy pomiędzy współpracownikami dotyczącej jakiegoś problemu organizacyjnego lub konsultowania się z pracownikami innych jednostek zagranicznych, posiadających istotne dla sprawy informacje. Dzielenie się wiedzą dokonuje się zawsze w jakimś kontekście społeczno-kulturowym [Szulanski 2000], na bazie relacji międzyludzkich, które przekraczają granice organizacyjne i geograficzne [Adler, Kwon 2002]. Tworzenie sieci powiązań między ludźmi ma kluczowe znaczenie w procesie dzielenia się wiedzą [Morawski 2005; Liao, Xiong 2011], dzielnie się zaś wiedzą ukrytą i specyficzną wymaga szczególnie mocnych więzi społecznych pomiędzy partnerami wymiany [Hansen 2002; Reagans, McEvily 2003].

Dzielenie się wiedzą w interakcjach interpersonalnych opiera się zatem na społecznym kapitale zbudowanym przez ekspatę w wyniku bezpośrednich kontaktów z lokalną kadrą, formalnych i nieformalnych spotkań z interesariuszami filii w kraju goszczącym. Jednakże „zakres odsłony” wiedzy i osobistych doświadczeń zależy od samego posiadacza tej wiedzy. Przy bardziej intensywnych interakcjach ekspaci i kadra lokalna są bardziej skłonni dzielić się nią i w ten sposób korzyść jest obopólna [Makela, Brewster 2009].

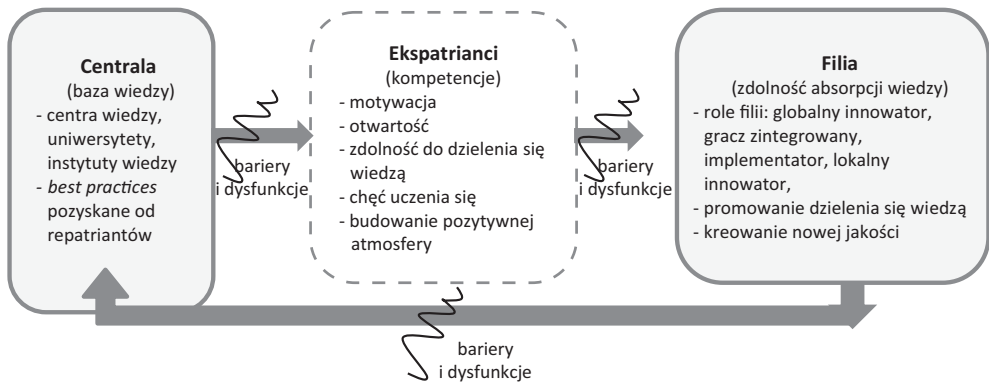
Rezultaty wielu badań międzynarodowych potwierdzają, że dominującym celem ekspatriacji był transfer wiedzy i doświadczeń [Harris 2000; Brookfield Global Relocation Trends 2015; Deloitte 2012]. Także badania przeprowadzone w Polsce wskazują, że transfer nowych rozwiązań i wiedzy z zakresu produkcji i zarządzania jest kluczowym celem misji zagranicznych [Pocztowski (red.) 2012; Przytuła 2014].

² Termin „misja zagraniczna” i „ekspatriacja” będą stosowane zamiennie w tym artykule.

W literaturze przedmiotu ekspatom przypisuje się różnorodne role (np. kontroli i koordynacji procesów, rozwoju kadry lokalnej, budowania relacji społecznych) [Harzing 2001]. Bogactwo określeń ról ekspatów dotyczy szczególnie transferu *know-how* w korporacji. Ekspaci są nazywani np. „moderatorami transferu” (*transfer facilitators*), „spoiwami granicznymi” (*boundary spanners*) [Bonache, Brewster 2001; Kostova, Roth 2003], „efektywnymi przekąźnikami” (*effective vehicles*) [Lyles, Salk 1996], „pełnomocnikami transferu wiedzy” (*proxy of knowledge transfer*) lub „synapsami” (*headquarter–subsidiary synapse*) [Park, Mense-Petermann 2014] oraz „pasami transferowymi” (*transfer belts*) [Cerdin 2007].

4. Bariery i dysfunkcje ograniczające proces transferu wiedzy w korporacji międzynarodowej

W procesie transferu wiedzy w korporacji międzynarodowej biorą udział dwa podmioty: centrala i filia (jest to ujęcie instytucjonalne), wyróżniono jednak w nim ekspatriantów jako kluczowe ogniwo przesyłu *know-how* pomiędzy tymi jednostkami (rys. 1).



Rys. 1. Proces transferu wiedzy pomiędzy centralą a filią korporacji zagranicznej

Źródło: opracowanie własne.

Na każdym etapie tego procesu pojawiają się bariery i zakłócenia, które ograniczają m.in. rozwój pracowników uczestniczących w przekazie wiedzy i doświadczeń, niwelują poziom absorpcji *know-how* przez filię oraz osłabiają pozycję konkurencyjną korporacji w obszarze innowacyjności.

Centrala korporacji i jej zasoby to baza wiedzy i doświadczeń skumulowanych w jednostce macierzystej w tzw. centrach lub uniwersytetach wiedzy. W korporacjach międzynarodowych są one różnie określane np. *corporate university*, *global talent development centre*, *university for international exchange*, a celem ich istnienia jest gromadzenie zagranicznych doświadczeń swoich pracowników i wy-

korzystywanie tej wiedzy na potrzeby szkoleniowe oraz treningowe. Wiedza ta jest też wykorzystywana w metodach rozwoju pracowników, pomocna w opracowaniu programów adaptacyjnych dla ekspatów. Można tu wskazać na aspekt narzędziowy pozyskiwania wiedzy (obejmujący narzędzia organizatorskie, instrumenty technologiczne, za pomocą których wiedza jest gromadzona) i instytucjonalny (chodzi tu o podmioty, instytucje, jednostki w strukturze centrali, które zajmują się „obróbką” pozyskanej wiedzy).

Do barier transferu wiedzy na linii centrala–ekspatriant można zaliczyć nieprawidłowości w procesie selekcji na misje zagraniczne, niedopasowanie profilu psychologicznego kandydata do wymagań pracy za granicą, nieumiejętne wykorzystanie bazy wiedzy o różnicach kulturowych w podległych macierzy jednostkach lokalnych, brak przygotowania i adaptacji społecznej i zawodowej (tzw. *pre-departure training*) [Przytuła 2014], przystosowującej pracownika centrali do nowych zadań, miejsca pracy, otoczenia. Należy zauważyć, że centrala korporacji z jednej strony jest nadawcą wiedzy dystrybuowanej do jej jednostek podległych, a z drugiej strony staje się odbiorcą wiedzy przekazywanej przez repatriantów. Badania pokazują wyraźną dysproporcję przepływu wiedzy w korporacji: dominujący jest kierunek transferu z centrali do filii zagranicznej [Zajac 2012], co jest przejawem m.in. etnocentryzmu organizacyjnego [Przytuła 2014; Tsang 1999].

Ekspatrianci są przekąźnikami wiedzy płynącej z centrali do filii zagranicznej [Bonache, Brewster 2001; Harzing 2001]. Poziom dzielenia się wiedzą zależy od „intelektualnego wyposażenia” tych pracowników, tj. od indywidualnych zasobów wiedzy, zdolności i motywacji do przekazywania wiedzy innym [Chang, Gong, Peng 2012; Argote, Ingram 2000] oraz umiejętności komunikowania się. Motywacja ekspaty oznacza chęć poświęcenia swojego czasu, dążenie do osiągnięcia przepływu *know-how* i wytrwałości w rozwiązywaniu trudności związanych z takim transferem. Motywacja ekspaty do dzielenia się wiedzą jest kluczowym czynnikiem determinującym sukces ekspatriacji i wartość dodaną misji w obszarze tworzenia „nowej wiedzy” w jednostce lokalnej [Chen, Gong, Peng 2012]. Umiejętność komunikowania się oznacza dzielnie się wiedzą za pomocą różnych kanałów komunikowania się, uwzględniających częstotliwość komunikacji, odległość geograficzną oraz sposób interakcji między interlokutorami [Kostova, Roth 2003].

Do indywidualnych barier transferu wiedzy pomiędzy ekspatą a filią i jej lokalną kadrami zaliczyć można braki w kwalifikacjach (np. brak motywacji, chęci uczenia się oraz otwartości, sztywność postaw, niska inteligencja kulturowa, brak doświadczeń międzynarodowych). W wielu przypadkach centrale korporacji wysyłają do podległych filii ekspatów o niewielkim doświadczeniu i wiedzy, co jest działaniem zamierzonym, jeśli celem misji zagranicznej ma być rozwój rodzimej kadry menedżerskiej. Są to ekspaci uczący się, którzy zdobywają doświadczenie zawodowe na kolejnym „poligonie” zagranicznym. Bywa zatem, że od nich niewiele można się nauczyć, zatem transfer wiedzy jest ograniczony lub jednostronny (uczy się tylko ekspatriant, a kadra lokalna niewiele pod tym względem zyskuje) [Przytuła

2015]. Innym przykładem zakłóceń w efektywnym przepływie wiedzy jest obniżony poziom wzajemnego zaufania pomiędzy obcokrajowcem a kadrami lokalną [Huang, Davidson, Gu 2011]. Osoby darzące się zaufaniem są nieskrępowane w działaniu, z chęcią inicjują interakcje, są bardziej tolerancyjne, w efekcie czego chętniej przekazują wiedzę innym [Sztompka 2007].

Nieznajomość języka obcego zarówno stanowi ograniczenie w kontaktach osobistych, jak też ma wpływ na funkcjonowanie całej organizacji (zachodzi konieczność zatrudniania tłumacza, wydłużenie procesu decyzyjnego, opóźnienia w realizacji zadań bieżących) [Przytuła, Rozkwitalska, Chmielecki 2015]. Należy w tym miejscu zauważyć, że znajomość lokalnego języka kraju goszczącego pozytywnie wpływa na postrzeganie obcokrajowców przez lokalnych pracowników [Eisenberg, Pieczonka, Eisenring 2009].

Podmiotem procesu przesyłu wiedzy jest **filia zagraniczna** i zdolność absorpcji pozyskiwanej wiedzy. Wiedza raz otrzymana przez filię powinna być w przyszłości lepiej wykorzystana do kreowania nowej jakości, wniesienia czegoś nowego do jej rozwoju na rynku goszczącym [Szulanski 1996]. Ponadto filia powinna mieć techniczne możliwości absorpcji i kumulowania wiedzy, jej praktycznego zastosowania do zaspokojenia potrzeb lokalnych oraz konwertowania wiedzy i rozwiązań płynących z rynku lokalnego przydatnych i możliwych do zastosowania także w centrali.

Zdaniem K. Obłója, w latach 70. XX wieku wskazywano na centralę firmy jako podstawowe źródło zasobów i umiejętności transmitowanych do lokalnych, zagranicznych filii. Prace z lat 80. i 90. pokazują zjawisko samorzutnego i celowego powstawania zasobów i umiejętności w filiach zagranicznych. Zwraca się uwagę, iż to właśnie filie mogą być źródłem nowej wiedzy, z której czerpie centrala firmy, a następnie przetwarza ją, wspomaga jej dyfuzję w ramach całej sieci korporacji międzynarodowej [Obłój, Wąsowska 2014]. W dużej mierze zależy to od roli (przeznaczenia), jaką wyznacza się danej filii w obszarze wiedzy, w ramach korporacyjnych struktur i innych jednostek. A. Gupta i V. Govindarajan [2000] zdefiniowali cztery role filii w transferze wiedzy:

1. Globalny innowator – filia stanowi wyspecjalizowaną jednostkę w wąskim obszarze zarządzania (np. *research and development* – R&D, logistyka), stanowi ona jakby centrum specyficznej wiedzy skoncentrowanej tylko na zarządzanie wybraną subfunkcją i służy zarówno pozostałym jednostkom lokalnym, jak i samej centrali korporacji.

2. Gracz zintegrowany – ta rola związana jest z budowaniem, integrowaniem i dzieleniem się określoną wiedzą z każdego obszaru zarządzania, z której mogą korzystać inne jednostki lokalne. Filia, której wyznaczono taką rolę, musi „grać” i współpracować z innymi jednostkami korporacji.

3. Implementator – jednostka taka w małym stopniu dysponuje wiedzą własną, by móc się stać samowystarczalna, dlatego implementuje rozwiązania płynące z centrali i z innych filii.

4. Lokalny innowator – filia posiada własną bazę wiedzy we wszystkich kluczowych obszarach funkcjonalnych. Jej współpraca z innymi filiami i centralą jest bardzo ograniczona, gdyż stara się ona być samowystarczalna i możliwie najmniej uzależniona od kooperacji z innymi. Takie *know-how* jest zbyt ograniczone i „lokalne”, by mogło być użyteczne w innych filiach i odmiennych kontekstach kulturowych.

Badania S. Przytuły, M. Rozkwitalskiej i M. Chmieleckiego [2015] prowadzone w filiach korporacji działających w Polsce dowodzą, że ekspaci przyczyniają się do zwiększenia zdolności absorpcji wiedzy przez filię w wyniku interakcji interpersonalnych (dzielenia wspólnych wartości, znaczeń, posługiwania się lokalnym językiem, adaptowania i internalizowania lokalnych postaw i zachowań, budowania atmosfery zaufania wśród pracowników). *Know-how* pozyskane przez ekspatów w różnych lokalizacjach na świecie jest umiejętnie wykorzystywane i zagospodarowane przez jednostkę w Polsce, która tworzy nowe modele i podejścia odpowiadające specyfice i potrzebom lokalnego rynku.

Ekspatriant po zakończonej misji wraca do kraju macierzystego (repatriant) wzbogacony o doświadczenie zawodowe na zagranicznym rynku, posiadający sieć relacji z kadrą zagraniczną i interesariuszami korporacji w kraju goszczącym. Z punktu widzenia organizacji wiedza skumulowana w filii powinna być transferowana do centrali, co zwiększałoby bazę wiedzy całej korporacji, wzbogacając ją o znajomość zasad, strategii prowadzenia biznesu w krajach goszczących. Wypracowane przez ekspatriantów *best practices* mogłyby stanowić przewodnik lub wytyczne do prowadzenia biznesu w danym kraju czy regionie (*standard for business conduct*).

Jednak praktyka zarządzania pokazuje, że wykorzystanie przez korporacje doświadczeń repatriantów jest niewielkie. W praktyce prawie 66% badanych firm słabo korzysta z zasobów wiedzy i *know-how*, będących wynikiem nowych doświadczeń, często unikatowych rozwiązań zastosowanych przez ekspatów za granicą [Worldwide ERC 2009]. Taką praktykę potwierdzają eksploracje (m.in. [Lazarova, Caligiuri 2001; Raźniewski 2012]), a z badań Brookfield (raport [Brookfield Global Relocation Trends 2015]) wynika, iż 25% repatriantów odchodzi z korporacji w ciągu 2 lat od powrotu z misji zagranicznej, m.in. z powodu braku wykorzystania jego doświadczeń zdobytych w kraju goszczącym.

Może to oznaczać, że centrala korporacji nie jest zainteresowana specyfiką prowadzenia biznesu w krajach goszczących jej filie i liczy się przede wszystkim wynik zaplanowany do osiągnięcia na rynku zagranicznym, natomiast sposób jego uzyskania ma mniejsze znaczenie. Innym wytłumaczeniem takiego stanu praktyki może być brak pomysłu oraz możliwości (organizacyjnych, narzędziowych) na zagospodarowanie i spożytkowanie tej wiedzy [Przytuła 2014]. Jest to przykład utraty wiedzy niejawnej organizacji (*tacit knowledge*), która może ograniczać rozwój i utrzymanie konkurencyjnej pozycji przez korporację w dłuższym czasie.

5. Zakończenie

Liczne badania pokazują, że ekspatrianci stanowią ważne ogniwo wymiany wiedzy pomiędzy centralą a filiami zagranicznymi. Proces transferu wiedzy pomiędzy macierzą a jednostką lokalną nie jest wolny od wielu dysfunkcji, które uniemożliwiają efektywny przepływ. Do owych ograniczeń na linii centrala–ekspatriant można zaliczyć: nieprawidłową selekcję na misje zagraniczne, niedopasowanie profilu kompetencyjnego ekspaty do wymagań pracy za granicą, nieumiejętne wykorzystanie bazy wiedzy o różnicach kulturowych w podległych macierzy jednostkach lokalnych, brak programów adaptacji społecznej i zawodowej, przystosowujących pracownika centrali do nowych zadań, miejsca pracy, otoczenia w kraju oddelegowania. Przykładami ograniczeń na linii ekspatriant–filia są m.in. brak motywacji, chęci uczenia się oraz otwartości, sztywność postaw, niska inteligencja kulturowa, brak wcześniejszych doświadczeń międzynarodowych, nieznajomość języka, które odnoszą się zarówno do ekspatów, jak i do kadry lokalnej. Problemy w transferze wiedzy na linii filia–centrala mogą dotyczyć braku technicznych możliwości absorpcji i kumulowania wiedzy, jej praktycznego zastosowania do potrzeb lokalnych, a także konwertowania wiedzy oraz rozwiązań płynących z rynku lokalnego, przydatnych i możliwych do wykorzystania także w centrali.

Literatura

- Adler P., Kwon S., 2002, *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 27(1).
- Argote L., Ingram P., 2000, *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1).
- Barner-Rasmussen W., 2003, *Knowledge sharing in multinational corporations: A social capital perspective*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Bartlett C., Ghosal S., 1989, *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Bonache J., Brewster C., 2001, *Knowledge transfer and the management of expatriation*, Thunderbird International Business Review, 43(1), s. 145–168.
- Brookfield Global Relocation Trends, 2015, *Global Mobility Trends Survey*, New York. Available at: <http://www.brookfieldgrs.com>.
- Cerdin J., 2007, *The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: An agency perspective*, [w:] Benson P., Mahajan A., Alas R., Oliver R., (eds.), *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, NMSU College of Business Tallinn, Tallin, Estonia.
- Chang Y., Gong Y., Peng M., 2012, *Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance*, Academy of Management Journal, 55(4), s. 927.
- Chen G., Kirkman B., Kim K., Farh C., Tangirala S., 2010, *When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance*, Academy of Management Journal, 53, s. 1110–1130.
- Delios A., Björkman I., 2000, *Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States*, International Journal of Human Resource Management, 11, s. 278–299.

- Delloitte, 2012, *Strategic Moves. The Global Mobility Island*, Available at: www.delloitte.co.uk.
- Doz Y., Santos J., Williamson P., 2001, *From global to metanational*, Harvard Business School Press, Boston.
- Edstöröm A., Galbright J., 1977, *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 22(2), s. 248–263.
- Eisenberg J., Pieczonka A., Eisenring M., 2009, *Evaluating the effectiveness of expatriate managers leadership style in Poland*, paper presented at the VIIIth Annual IACCM Conference; Vienna, Austria., Vienna, https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/iaccm/Abstracts/2009_26eisenberg.pdf.
- Fang Y., Jiang G., Makino S., Beamish P., 2010, *Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance*, *Journal of Management Studies*, 47(1), s. 27–54.
- Grant R., 1996, *Toward a knowledge based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, 17.
- Gupta A., Govindarajan V., 2000, *Knowledge flows within multinational corporations*, *Strategic Management Journal*, 21, s. 473–496.
- Hansen M., 2002, *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, *Organization Science*, 13(3), s. 232–248.
- Harris H., 2000, *Alternative forms of international working*, *Worldlink*, 10(44).
- Harvey M., Reiche B., Moeller M., 2011, *Developing effective global relationships through staffing with inpatriate managers: The role of interpersonal trust*, *Journal of International Management*, 17(2), s. 150–161.
- Harzing A., 2001, *Of bears, bumble-bee and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries*, *Journal of World Business*, 36.
- Hetrick S., 2002, *Transferring HR ideas and practices: Globalization and convergence in Poland*, *HRDI*, 5(3).
- Huang Q., Davidson R., Gu J., 2011, *The impact of trust, guanxi orienttaion and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing*, *Information Systems Journal*, vol. 21.
- Karwowski W., 2010, *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kogut B., Zander U., 1993, *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, *Journal of International Business Studies*, 24(4).
- Kostova K., Roth T., 2003, *Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation*, *Academy of Management Review*, 28.
- Lazarova M., Caligiuri P., 2001, *Retaining repatriates: The role of organizational support practices*, *Journal of World Business*, 36(4).
- Liao K., Xiong H., 2011, *Study on knowledge sharing of community of practice based on social network perspective*, *I-Business*, vol. 3.
- Lyles M., Salk J., 1996, *Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context*, *Journal of International Business Studies*, 27(5).
- Macuga A., 2003, *Zarządzanie wiedzą w nowej gospodarce – wybrane zagadnienia*, [w:] M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, PN Wałbrzyskiej WSZiP, Wałbrzych.
- Makela K., Brewster C., 2009, *Interunit interaction contexts, interpersonal social capital and thee differing levels of knowledge sharing*, *Human Resource Management*, 48(4).
- Makowiec M., 2012, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, [w:] B. Mikołajczyk (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 103.
- Mikołajczyk Z. 1994, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa

- Mikuła B., 2001, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków
- Morawski M., 2005, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Myłoni B., Harzing A., Mirza H., 2004, *Host country specific factors and the transfer of human resources management practices in multinational companies*, *International Journal of Manpower*, 25(6), s. 518–534.
- Oblój K., Wąsowska A., 2014, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Park K., Mense-Petermann U., 2014, *Managing across borders: Global integration and knowledge exchange in MNCs*, *Competition and Change*, 18(3), s. 265–279.
- Pocztowski A. (red.), 2012, *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Potocki A., 2012, *Wybrane metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacjach*, [w:] B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhart K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przytuła S., 2014, *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Przytuła S., 2015, *Cele zagranicznych misji expatriantów oraz transfer wiedzy między obcokrajowcami a lokalną kadrą – na podstawie studium przypadku w filii niemieckiej korporacji w Polsce*, *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studia z Zarządzania Międzykulturowego*, 15/3(1), s. 205–225.
- Przytuła S., Rozkwitalska M., Chmielecki M., 2015, *Raport z badań w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych w Polsce (5 studiów przypadków)*, raport niepublikowany, Gdańsk.
- Raźniewski K., 2012, *Badanie efektywności w procesie zarządzania expatriacją w Polsce – komunikat z badań*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(89).
- Reagans R., McEvily B., 2003, *Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range*, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), s. 240–268.
- Reiche B. S., 2012, *Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees*, *Journal of Management Studies*, 49(6), s. 1052–1077.
- Sajkiewicz A., 2008, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Słownik języka polskiego*, 2015, <http://sjp.pwn.pl/>, dostęp: 20.05.2016.
- Stańczyk-Hugiet E., 2007, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Stewart T., 2001, *The Wealth of Knowledge. Intellectual capital and the twenty first century organization*, Nicolas Brealey Publishing, London.
- Stocki R., 2005, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Szulanski G., 1996, *Exploring internal stickiness: Impediments to transfer of best practice within the firm*, *Strategic Management Journal*, 17(4), s. 27–43.
- Szulanski G., 2000, *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness*, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1).
- Tsang E., 1999, *The knowledge transfer and learning aspects of international HRM: An empirical study of Singapore MNCs*, *International Business Review*, 8(5–6), s. 591–609.
- Worldwide ERC, 2009, *Global Benchmarking Survey*, Available at: www.erc.org.
- Zajęc C., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.