

Różnorodność źródeł wiedzy i pozyskiwania kompetencji w zakresie ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Europie Środkowej – wyniki badań empirycznych

Marzena Stor

*Institut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Celem artykułu jest zidentyfikowanie zmian, jakie zaszły w jednostkach lokalnych korporacji międzynarodowych (KMN) w Europie Środkowej w zakresie różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ze względu na zmieniające się uwarunkowania makroekonomiczne w ostatniej dekadzie. Dodatkowym celem jest ustalenie, jak takie zmiany przebiegały w Polsce i czy są one podobne do tych, które zaistniały w Europie Środkowej ogółem. W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych z pięciu krajów środkowoeuropejskich. Ogólnie można skonstatować, że zmiany koniunkturalne w gospodarce światowej wymagały od KMN przeformułowania strategii działania, co znalazło swoje odzwierciedlenie nie tylko w praktykach odnoszących się do różnorodności źródeł wiedzy oraz do strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZL, lecz także w ocenie tych praktyk przez kadrę menedżerską.

Słowa kluczowe: różnorodność wiedzy, kompetencje menedżera HR, pozyskiwanie wiedzy menedżerskiej ZZL, Europa Środkowa, korporacja międzynarodowa

Wprowadzenie

Analiza literatury oraz dostępnych wyników badań empirycznych prowadzi do wniosku, że kraje Europy Środkowej i Wschodniej w zestawieniu z innymi regionami świata stanowią osobny przedmiot zainteresowania wielu dziedzin

nauki, w tym ekonomii oraz dyscypliny nauk o zarządzaniu, w którą to wpisuje się niniejszy artykuł. Istnieje wiele racjonalnych przesłanek uzasadniających wyodrębnienie takiego regionu nawet w samej Europie, jak choćby specyficzne uwarunkowania historyczne, polityczne, ekonomiczne, kulturowe, strukturalne, instytucjonalne itp. Wśród tych specyficznych uwarunkowań na szczególnie wyróżnienie z pewnością zasługuje dualny proces transformacyjny rozpoczęty w latach 80. i 90. XX w. i obejmujący przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej oraz od systemu monopartyjnego reżimu do społeczeństwa obywatelskiego i demokracji. Chodzi zatem o uwarunkowania w znacznej mierze wspólne dla wspomnianego regionu geograficznego, a przy tym tworzące pewien kontekstualny zestaw czynników, które nie tylko na poziomie makro, lecz także na poziomie pojedynczych organizacji determinowały zarówno rozwój przedsiębiorstw krajowych, jak i napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) (Listwan, Poczowski, Stor, 2009). Dlatego prowadzono różnego rodzaju badania przedsiębiorstw, w tym narodowych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacjach krajowych i międzynarodowych w okresie transformacji polityczno-gospodarczej poszczególnych krajów omawianego regionu (Brewster, 2007; Morley, Heraty, Michailova, 2009; Mayrhofer i in., 2011; Stavrou, Brewster, Charalambous, 2010; Brewster, Morley, Bucuniene, 2010). Niemniej jednak, dzisiejszy stan rzeczy w tej kwestii nie jest wystarczająco zbadany, a współcześnie tę część Europy charakteryzuje wzrastająca heterogeniczność ekonomiczna, gwałtowne zmiany społeczno-kulturowe, w tym wzrastający poziom indywidualizmu, oraz zwiększająca się liczba i wartość zagranicznych inwestycji zagranicznych, które przynoszą rezultat w postaci różnorodnych jednostek lokalnych korporacji międzynarodowych (KMN).

W tym kontekście głównym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są zmiany w obszarze ZZZL, jakie zaszły w jednostkach lokalnych KMN w Europie Środkowej w ciągu ostatniej dekady. Ponieważ problematyka zmian w ZZZL jest bardzo szeroka, na potrzeby artykułu zawężono ją do wybranych zagadnień. Celem artykułu jest zatem zidentyfikowanie potencjalnych zmian, jakie mogły zachodzić w jednostkach lokalnych KMN w Europie Środkowej w zakresie różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZZL ze względu na zmieniające się w ostatniej dekadzie uwarunkowania makroekonomiczne. Dodatkowym celem jest ustalenie, jak takie zmiany przebiegały w Polsce i czy są one podobne do tych, które nastąpiły w Europie Środkowej ogółem.

Uwarunkowania makroekonomiczne ostatniej dekady

W ostatniej dekadzie nastąpiło dużo różnorodnych zmian w wielu dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Chociaż można je zamknąć w jakieś ramy klasyfikacyjne, to ze względu na przedmiot zainteresowania niniejszego artykułu za niecelowe należy uznać omówienie każdej z nich. Dlatego też zostaną poczynione starania, aby w zwięzły sposób scharakteryzować tylko wybrane zjawiska makroekonomiczne, mające istotne znaczenie dla KMN ze względu na wdrażane przez nie strategie organizacyjne.

Początek obecnej dekady to ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy rynków finansowych i bankowych, jaki nastąpił w latach 2007–2010. W większym lub mniejszym stopniu wywarł on wpływ na działalność gospodarczą niemalże każdej organizacji. Korporacje międzynarodowe w wielu przypadkach musiały ograniczać swoją działalność, następowały redukcje zatrudnienia lub też likwidacje całych jednostek zagranicznych, w tym także w krajach Europy Środkowej. W Polsce sytuacja gospodarcza był stosunkowo dobra, co było swego rodzaju ewenementem, ale wynikało też z określonej polityki gospodarczej państwa i banków. Niemniej jednak kryzys znalazł też swoje pokłosie i w naszym kraju. Nierzadko dochodziło do transferów finansowych ze stosunkowo dobrze radzących sobie jednostek lokalnych do centrali korporacji w celu zapewnienia im przetrwania, co wzbudzało niezadowolenie lokalnych pracowników i kadry menedżerskiej. Wiązało się to bowiem choćby z koniecznością zamrożenia wysokości wynagrodzeń czy rezygnacją z programów rozwoju i doskonalenia kadr (Rendell i in., 2009, s. 2–28; Owens i in., 2010; Stor, 2011).

Kolejne lata to okres ożywienia gospodarczego, na początku oczywiście dosyć powolnego, ale 2013 r. przynosi już znacznie lepsze wskaźniki makroekonomiczne zarówno w gospodarce światowej, jak i w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Stor i in., 2016). Pomimo niekiedy silnego, cyklicznego odbijania się od dna, większość gospodarek tej części Europy doświadczyła stabilnego wzrostu gospodarczego na poziomie 3–4% w latach 2013–2014 (International Monetary Fund, 2016). Z kolei 2015 r. umocnił popyt wewnętrzny jako główną siłę napędową większości gospodarek regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Umożliwiła to poprawa sytuacji na rynku pracy oraz aktywne zwiększenie wykorzystywania środków unijnych przez niektóre kraje tego regionu. Jednocześnie kraje Europy Środkowo-Wschodniej pozostają aktywnym eksporterem, przy czym nadal kierują większością swojego eksportu do strefy euro, korzystając, co prawda na stosunkowo słabym, ale jednak ożywieniu Eurolandu. W roku 2015 nastąpiło też wyraźne ożywienie w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych

(BIZ). Globalny napływ BIZ wzrósł o 40% i wyniósł 1,8 trylion USD, osiągając tym samym poziom najwyższy od czasu kryzysu. Wzrost ten nie przełożył się jednak na równowartościowy przyrost zdolności produkcyjnej we wszystkich krajach badanego regionu. Wielkość światowego handlu w zakresie dóbr i usług nie była w stanie dotrzymać tempa wzrostowi realnego PKB, wynoszącego zaledwie 2,6%. Warto nadmienić, że w latach 2000–2007, a więc przedkryzysowych, wynosił on średnio 7,2%. W tym samym czasie KMN redukowały albo dokonywały przeglądów swoich potrzeb w zakresie wydatkowania kapitałowego ze względu na globalne spowolnienie wzrostu i słabnący zagregowany popyt. Jednak lata pokryzysowe to gwałtowny wzrost napływu BIZ do Europy – o 65%, tj. do 504 bln USD (UNCTAD, 2016, s. 10).

Rok 2015 r. był rekordowy, jeśli chodzi o liczbę BIZ w Europie. W krajach tylko Europy Środkowo-Wschodniej osiągnięto skumulowany wzrost projektów aż o 34% wobec wzrostu wynoszącego 9% w krajach Europy Zachodniej. Gospodarki krajów Europy Środkowo-Wschodniej generowały zatem blisko 4-krotnie większy wzrost, choć wciąż jeszcze znacznie ustępowały w danych bezwzględnych. Polska wyrosła w regionie na lidera. Mogła się szczycić nie tylko dużą liczbą nowych projektów inwestycyjnych, ale przede wszystkim ich dynamicznym przyrostem z roku na rok. W roku 2015, przy wzroście PKB o 3,3%, powstało 211 BIZ (wobec 132 rok wcześniej). To wzrost aż o 60%. Tak dynamicznego skoku nie odnotował żaden europejski kraj (BMC Agency, EYGM Limited, 2016).

Wybrane aspekty przepływu wiedzy i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZL

Wybiórczo przedstawione zjawiska na poziomie makrootoczenia KMN znajdują swoje przełożenie na rozwiązania zarządcze w tych organizacjach, w tym związane ze strategiami ogólnorganizacyjnymi oraz ZZL. Jest to o tyle istotne, że w rozwiązaniach modelowych przyjmuje się, iż działania w obszarze ZZL powinny być logicznie powiązane ze strategiami organizacyjnymi. Związki ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa mogą mieć rozmaity charakter (Król, 2006, s. 123). Propozycji w literaturze na ten temat jest bardzo dużo. W ujęciu klasycznym i ogólnym wskazuje się, że za punkt wyjścia do formułowania określonych działań personalnych (w tym strategii ZZL) można przyjąć jedną z trzech strategii ogólnych organizacji (tzw. strategii generycznych), tj. strategię rozwoju (zwaną też strategią wzrostu), strategię stabilizacji (ukierunkowaną na utrzymanie i obronę pozycji) lub strategię redukcji (np. kosztów, działalności, zatrudnienia, ukierunkowaną na outsourcing) (Hunger, Wheelen, 1984; Listwan, 2004, s. 62; Stor, 2008,

s. 26; Janowska, 2010, s. 24–25; Hunger, Wheelen, 2011), a więc stanowiących element kanonu akademickich podręczników z zakresu zarządzania.

WKMN, poza zmieniającymi się uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi, jak również realizowanymi strategiami organizacyjnymi, istotnym czynnikiem determinującym rozwiązania w ZZL jest rola, jaką przypisuje się centrali korporacji (Farndale, Paauwe, 2005). Mając na względzie, że podmiotem zainteresowania w tym artykule są jednostki lokalne KMN, można powiedzieć, że centrale takich korporacji mogą w różnym stopniu wpływać na kształt lokalnego ZZL poprzez stosowanie praktyk centralizacyjnych lub decentralizacyjnych. Jednakże praktyki te mogą się również zmieniać w czasie ze względu na zidentyfikowane potrzeby organizacji (Scullion, Starkey, 2000; Society for Human Resource Management, 2016). Zatem można przyjąć, że preferencje centralizacyjne i decentralizacyjne nie muszą być wynikiem jakiejś ogólnej filozofii centrali co do jej podejścia do zagranicznych jednostek lokalnych (np. etnocentryzm a policentryzm), jak to bywa często rozpatrywane w literaturze (Bartlett, Ghoshal, 1989; Perlmutter, 1995; Schroeder, 2010; Zając, 2011), ale powstają wskutek wyłaniających się potrzeb organizacyjnych w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania.

Pewnym wyrazem centralizacji działań kadrowych na poziomie korporacyjnym lub ich decentralizacji na poziomie jednostki lokalnej może być praktykowany przepływ wiedzy z tego zakresu (Harzing, Noorderhaven, 2005; Yamao, Cieri De, Hutchings, 2009). W takim najprostszym ujęciu mogą to być przepływy jednokierunkowe, między centralą a zagraniczną jednostką lokalną (Przytuła, 2016), ale wychodząc też poza sztamkowy podział, istotną rolę może odgrywać przepływ wiedzy między różnymi jednostkami lokalnymi (Reiche, Harzing, Pudenko, 2015), jak również między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w samej jednostce lokalnej. Wydaje się jednak, że praktyka i w tym zakresie może nie tylko być kształtowana etnocentryczną lub policentryczną filozofią centrali korporacji, lecz także równie często stanowić wypadkową zmieniających się okoliczności funkcjonowania KMN. Zatem może być i tak, że następuje powrót do uprzednio stosowanych praktyk związanych z kierunkiem przepływu wiedzy z zakresu ZZL, chociaż nie były one dobrze ocenione. Uprzednio jednokierunkowy przepływ wiedzy mógł nastąpić na podstawie przesłanek etnocentrycznych, obecnie jednak powstała potrzeba zwiększenia kontroli finansowej ze względu na realizowaną organizacyjną strategię redukcji kosztów.

Kontekst kierunku przepływu wiedzy z zakresu ZZL nasuwa też pytanie o kompetencje menedżera personalnego, nazywanego współcześnie menedżerem HR (*human resources*). Takie kompetencje są przedmiotem zainteresowania badawczego już od wielu lat. Niektórzy badacze próbują identyfikować kompetencje

ogólne, potrzebne do realizowania szeroko rozumianych zadań w obszarze działu personalnego, a inni skupiają się w swoich badaniach na kompetencjach specyficznych, takich, które były potrzebne do realizowania konkretnych zadań związanych z ZZL w określonym czasie i danych warunkach organizacyjnych (Boselie, Paauwe, 2005; Ramlall, 2006). W ostatniej dekadzie od kierowników personalnych w coraz większym stopniu oczekuje się jednak również kompetencji wychodzących poza tradycyjne obszary subfunkcjonalne ZZL. Zgodnie z obserwowanymi trendami przyjmuje się, że kluczowe kompetencje sukcesu menedżera HR muszą również obejmować wiedzę i umiejętności z zakresu strategicznego zarządzania biznesem oraz ogólnie rozumianą wiarygodność i skuteczność w działaniu (Urlich i in., 2007, s. 2; Urlich i in., 2012, s. 466–468).

Warto zauważyć, że o ile od menedżerów HR oczekuje się nie tylko wiedzy specjalistycznej z zakresu poszczególnych subfunkcji składających się na ZZL, lecz także wiedzy ogólnej z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, o tyle od menedżerów (funkcjonalnych, projektowych, procesowych itd.) oczekuje się znajomości problematyki kadrowej, co też wiąże się (ale nie tylko) z możliwością oddelegowania decyzji i odpowiedzialności przez menedżerów HR do innych osób piastujących różne stanowiska kierownicze w organizacji. Ma to sprzyjać zwiększaniu ich skuteczności w oddziaływaniu na podległych pracowników (Bergenhengouwen, 1996; Dowling, Henderson, 2009). Stąd też przedmiotem zainteresowania są nie tylko kwestie metodyczne odnoszące się do organizowanych szkoleń czy programów rozwojowych, które są ukierunkowane na pozyskiwanie określonych kompetencji potrzebnych do ZZL, lecz także sposoby nabywania takich kompetencji. Chodzi głównie o stosowanie rozwiązań formalnych bądź nieformalnych, jak również – w odniesieniu do KMN – o miejsca pozyskiwania takich kompetencji – czy jest to np. jednostka lokalna, w której pracuje dany menedżer, czy też centrala korporacji (Poór, Slavić, Berber, 2015). Takie rozważania rodzą pytanie o praktyczną ocenę przyjmowanych rozwiązań, w tym o ich praktyczną przydatność z perspektywy kadry menedżerskiej.

Zasygnalizowana w tej części artykułu problematyka stanowi wybór ze znacznie szerszych ustaleń, jakie były rezultatem przeprowadzonych studiów literaturowych dla projektu badawczego, opisanego w dalszej części.

Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Prezentowane wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego pt. *Zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): praktyki stosowane w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych (KMN) usytuowanych*

w Europie Środkowej i Wschodniej, który jest realizowany cyklicznie od 2007 r. Projekt ten obejmuje 15 krajów europejskich¹. Jego głównym celem, zgodnie z sugestią zawartą w tytule, jest analiza zmian zachodzących w ZZL. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wybrane wyniki badań dotyczące jedynie 5 krajów Europy Środkowej, przeprowadzonych w trzech cyklach badawczych, tj. w latach 2010, 2014 oraz 2016, przy czym dotyczą one stanu za rok poprzedni. Populację badanych organizacji stanowiły łącznie 392 jednostki lokalne KMN ulokowane w tym regionie², które reprezentowały każdy z sektorów gospodarki wg Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Strukturę badanej populacji przedsiębiorstw wg kraju pochodzenia w poszczególnych seriach badawczych zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura badanej populacji jednostek lokalnych KMN wg kraju prowadzenia działalności gospodarczej

Rok	Węgry	Polska	Rumunia	Serbia	Słowacja	Razem
2009	75	88	17	20	23	223
2013	118	102	34	19	30	303
2015	97	112	47	59	77	392

Źródło: opracowanie własne.

Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankietę w formie papierowej i elektronicznej. Ankieta była przetłumaczona na każdy z języków krajów uczestniczących w badaniu oraz na język angielski. Kierowana była do kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw. Zasadniczym kryterium doboru do badania była zdolność wyodrębnienia przez badanych subfunkcjonalnych obszarów ZZL i posiadanie wiedzy na temat wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwo.

Główny problem badawczy, do którego nawiązuje treść niniejszego artykułu, został sformułowany w następujący sposób: „Czy w jednostkach lokalnych KMN w Europie Środkowej zachodziły jakieś zmiany w zakresie różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZL ze względu na zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne (*ceteris paribus*)?”.

¹ Projekt jest koordynowany przez prof. Józsefa Poóra z Uniwersytetu Szent István w Gödöllő na Węgrzech. Funkcję doradców naukowych pełnią prof. Chris Brewster z Henley College w Wielkiej Brytanii oraz prof. Allen Engle z Easter Kentucky University w USA.

² Ich wielkość, mierzona liczbą zatrudnionych, była bardzo różnorodna, najmniejsza miała 3 pracowników, a największa 32 500. Jednakże małych organizacji było zaledwie kilka, pozostałe to przedsiębiorstwa średnie (50–250 zatrudnionych) i duże (powyżej 250 pracowników).

Badano także, jakiego rodzaju były to zmiany i jak na tym tle kształtowały się zmiany w jednostkach KMN ulokowanych w Polsce.

Szczegółowe pytania badawcze były następujące:

- 1) Jakie strategie generyczne były stosowane w badanych organizacjach w odpowiedzi na zmiany pojawiające się w otoczeniu zewnętrznym?
- 2) W jakim stopniu działania w zakresie ZZL były centralizowane na poziomie centrali KMN?
- 3) Jak kształtowały się organizacyjne kierunki przepływu wiedzy z obszaru ZZL?
- 4) Jak w praktyce organizacyjnej były oceniane kluczowe kompetencje sukcesu menedżera HR w kontekście strategii realizowanych przez organizacje oraz uzyskiwanych przez nie wyników?
- 5) Jak oceniano wybrane sposoby nabywania kompetencji w zakresie ZZL przez kadrę menedżerską?

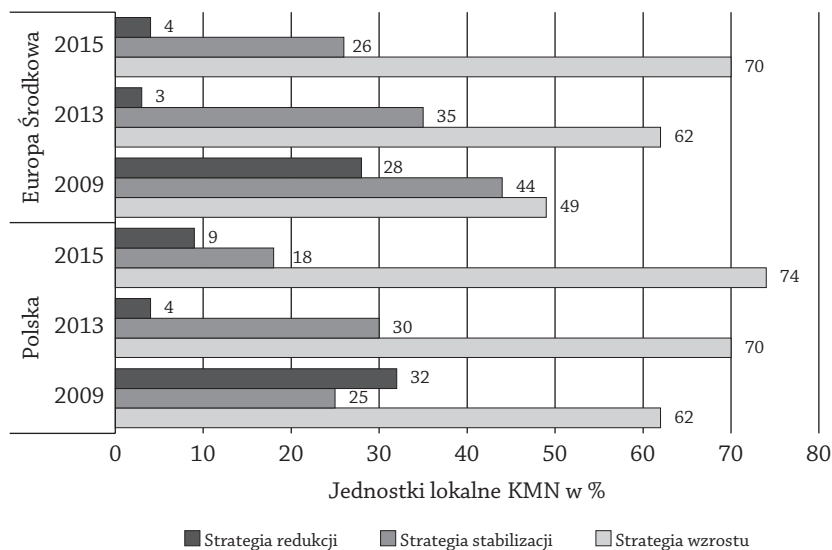
W badaniu zastosowano klasyczny podział strategii generycznych, o których wspomniano na początku artykułu, tj. strategie wzrostu, stabilizacji i redukcji. Centralizacja działań ZZL na poziomie korporacyjnym była oceniana przez respondentów poprzez dokonanie wyboru między 4 praktykowanymi relacjami: od decentralizacji do centralizacji (zob. rysunek 2). W odniesieniu do kierunków przepływu wiedzy starano się ustalić ich istotność z perspektywy kadry menedżerskiej i przy zastosowaniu 5-stopniowej skali (zob. rysunek 3) ocenie poddano przepływy: wewnątrz jednostki lokalnej (między działem HR a poszczególnymi komórkami), z centrali KMN do jednostki lokalnej, między różnymi jednostkami lokalnymi oraz z jednostki lokalnej do centrali KMN. Na kompetencje kierowników personalnych, które poddano ewaluacji, składało się 6 następujących kompetencji: wiedza biznesowa (dotycząca zwłaszcza łańcucha wartości i tworzenia wartości), zarządzanie strategiczne (w tym zarządzanie kulturą, zarządzanie zmianą, podejmowanie strategicznych decyzji), ORW (odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność – skutkujące osiągnięciem zamierzonych rezultatów, budowaniem skutecznych relacji, umiejętnościami komunikacyjnymi), dostarczanie usług z zakresu ZZL (kompetencje komprehensywne: rekrutacja, selekcja, szkolenia i rozwój, ocenianie, zarządzanie kompetencjami itp.), wykorzystywanie SIP-IT (systemu informacji personalnej w rozumieniu systemów informatycznych) oraz komunikacja w językach obcych (zob. rysunek 4). Natomiast co do ważności sposobów nabywania kompetencji w zakresie ZZL przez kadrę menedżerską odwołano się do 5 takich sposobów, do których oceny zastosowano taką samą skalę, jak do oceny istotności kierunków przepływu wiedzy (zob. rysunek 5). Wspomniane sposoby nabywania kompetencji to: nieformalne uczenie się w dziale HR własnej jednostki lokalnej, innej jednostki lokalnej lub centrali KMN oraz programy doskonalenia i rozwoju organizowane we własnej jednostce lokalnej lub w centrali KMN.

Należy przy tym wyjaśnić, że wszystkie przyjęte założenia, które znalazły swoje odzwierciedlenie w ankiecie badawczej, były wynikiem uzgodnień dokonanych między partnerami z 17 krajów tworzących międzynarodowy zespół badawczy.

Wyniki badań empirycznych

Identyfikacja strategii stosowanych w jednostkach lokalnych KMN nie prowadzi do żadnych odkrywczych wniosków, bowiem generalna zasada większego ukierunkowania na wzrost w okresie stosunkowo dobrych uwarunkowań makro- i mikroekonomicznych oraz na stabilizację czy redukcję w trudnych czasach jest podręcznikowo opisywanym zjawiskiem, a taki też stan rzeczy prezentują uzyskane wyniki badań (rysunek 1). Jednak pozyskane w tym zakresie informacje stanowią istotny kontekst dla tytułowych zagadnień niniejszego artykułu. I tak, wynika z nich, że w 2009 r., a więc w roku wyraźnego spowolnienia gospodarczego, więcej przedsiębiorstw stosowało strategię redukcji, a wraz z poprawiającą się sytuacją w latach 2013 oraz 2015 więcej przedsiębiorstw było ukierunkowanych na wzrost. Taki trend został zaobserwowany zarówno w Europie Środkowo-Wschodniej ogółem, jak i w Polsce. Doszukując się jakiejś znaczącej różnicy, można jedynie powiedzieć, że szczegółowa analiza danych wykazała, iż w Polsce w 2009 r. znacznie więcej przedsiębiorstw stosowało jednocześnie strategię redukcji i wzrostu niż w badanym regionie, gdzie strategię redukcji były częściej pojedynczo stosowanymi rozwiązaniami. Należy przy tym nadmienić, że dane zaprezentowane na rysunku 1 przedstawiają wybory wielokrotne, jakie mogli dokonać respondenci, wskazując stosowane strategie. Oznacza to, że np. w Polsce znacznie częściej redukcji wolumenu produkcji czy usług w jednym obszarze działalności przedsiębiorstwa towarzyszył rozwój w innym, zatem znacznie częściej dokonywano transferu siły roboczej między własnymi przedsięwzięciami przedsiębiorstwa niż w krajach ogółem Europy Środkowej, gdzie takie dualne praktyki były znacznie rzadsze i wywoływały istotne redukcje zatrudnienia. Można wyciągnąć z tego wnioski, że w Polsce jednostki lokalne KMN wykazały się większą zaradnością niż lokalne KMN w badanym regionie. Zaleca się jednak pewną ostrożność w formułowaniu takich ocennych opinii, gdyż mogą one prowadzić do zbyt pochopnych wniosków. Wydaje się jednak, że na tym tle pytaniem otwartym pozostaje kwestia, czy taki stan rzeczy wynika w większym stopniu z lepszej sytuacji gospodarczej Polski, czy też ze specyficznych cech polskich pracowników (w tym kompetencji kadry menedżerskiej) w tych jednostkach, a może też przyczyna tkwi w obu tych czynnikach?

Rysunek 1. Generyczne strategie biznesowe w jednostkach lokalnych KMN w Europie Środkowej ogółem i Polsce

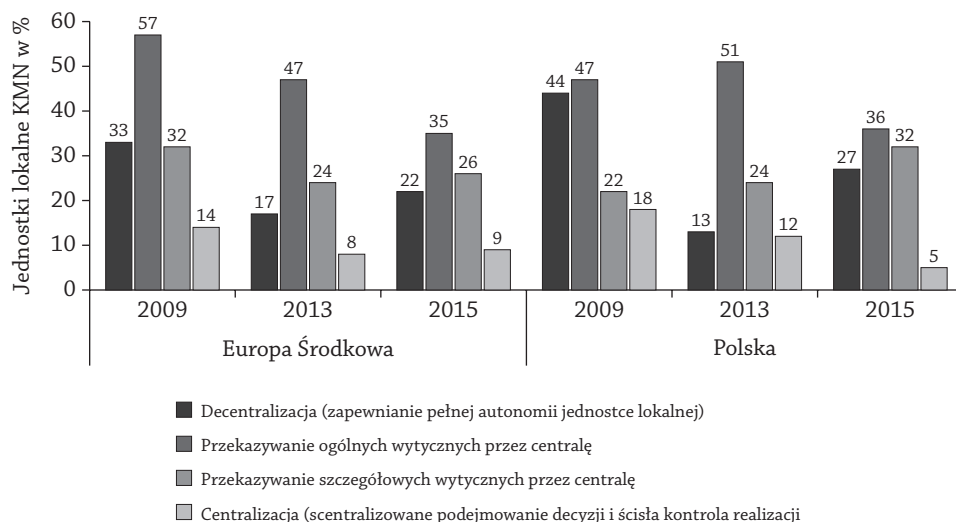


Źródło: własne badania empiryczne.

Z pewnością należy jednak uznać, że wspomniane wybory strategiczne stanowią pewien istotny kontekst dla kształtowania działań w zakresie ZZL. Na rysunku 2 zamieszczono dane, jakie pozyskano na temat działań centralizacyjnych i decentralizacyjnych podejmowanych przez centralę KMN względem rozwiązań kadrowych w jednostkach lokalnych. Należy wyjaśnić, że – jak poprzednio – dane w latach nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Przy zastosowaniu 4-stopniowej skali (patrz legenda na rysunku 2) analiza danych prowadzi do wniosku, że trudna sytuacja przedsiębiorstw w 2009 r. wywołała zwiększenie poziomu centralizacji działań w obszarze ZZL, które z pewnym opóźnieniem obserwujemy w 2013 r. zarówno w Europie Środkowej ogółem, jak i w Polsce. Jest to typowa praktyka, stosowana w sytuacjach niepewnych czy kryzysowych. Jednakże wraz z polepszeniem warunków zewnętrznych przedsiębiorstw oraz uzyskiwanych przez nie wyników pojawia się większy stopień decentralizacji decyzji i działań w obszarze funkcji personalnej. Zestawiając natomiast dane z badanego regionu ogółem z danymi dotyczącymi Polski, dochodzi się do wniosku, że jednostki lokalne KMN w Polsce są bardziej zdecentralizowane. Dotyczy to zarówno okresów ogólnoeuropejskiego kryzysu gospodarczego, wychodzenia z tego kryzysu, jak i ostatniego, znacznie lepszego okresu. Szczegółowa analiza danych prowadzi też do ogólnego wniosku, że rola centrali KMN w kształtowaniu działań w zakresie ZZL przez jednostki

lokalne jest wypadkową wielu różnorodnych czynników, a jednymi z nich o istotnym znaczeniu są z pewnością uwarunkowania makroekonomiczne oraz wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Rola centrali KMN w kształtowaniu działań w zakresie ZZZL przez jednostki lokalne

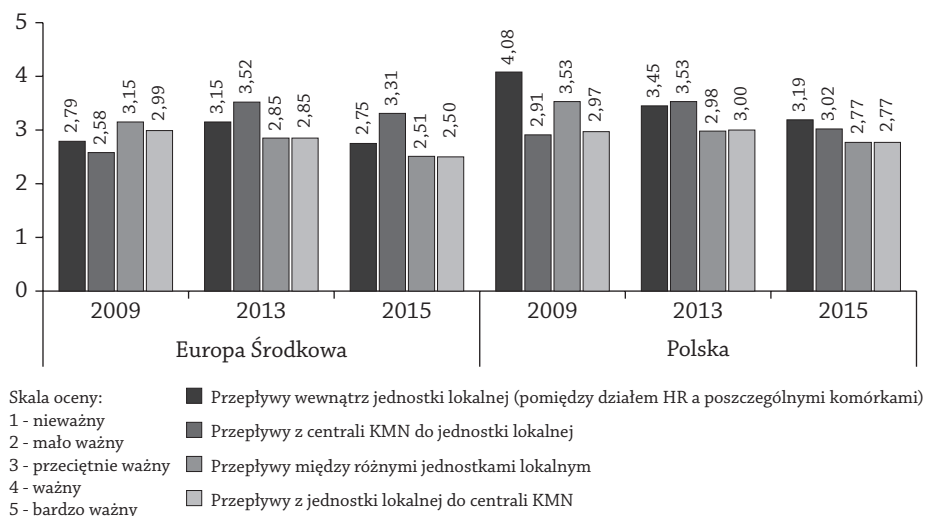


Źródło: własne badania empiryczne.

W badaniach empirycznych podjęto też próbę ustalenia, jak ważne były kierunki przepływu wiedzy z zakresu ZZZL. Posługując się 5-stopniową skalą (od 1 – czynnik nieważny do 5 – czynnik bardzo ważny) badano cztery rodzaje ukierunkowań, które zaprezentowano na rysunku 3. Szczegółowa analiza danych pozwala zauważyć nie tylko zmieniające się preferencje ukierunkowań przepływów wiedzy w każdym z badanych okresów, lecz także pewne różnice między Europą Środkową ogółem a Polską. Otóż, o ile w badanym regionie w 2009 r. najwyżej ceniono przepływ wiedzy z zakresu ZZZL między różnymi jednostkami lokalnymi KMN, o tyle w okresie wychodzenia z ogólnoświatowego kryzysu w 2013 r. najwyżej został oceniony przepływ wiedzy z centrali do jednostki lokalnej. Wydaje się to być związane ze zwiększonym poziomem centralizacji decyzji kadrowych, o których już wspomniano. Warto jednak zauważyć, że ten rodzaj przepływu wiedzy, tj. z centrali do jednostki lokalnej, pozostał również najważniejszy w 2015 r. Nieco inaczej omawiane zjawisko kształtowało się w Polsce. W roku 2009 najważniejszy był przepływ wiedzy wewnątrz jednostki lokalnej, tj. między działem HR a poszczególnymi komórkami organizacyjnymi tej jednostki. Mając na względzie, że w tym

czasie jednostki te w wielu przypadkach stosowały jednocześnie strategie wzrostu i redukcji, taki stan rzeczy wydaje się zrozumiały. Z kolei w 2013 r. na pierwsze miejsce wysuwa się przepływ wiedzy z centrali do jednostki lokalnej. Znajduje to swoje logiczne uzasadnienie w uprzednio omówionej roli centrali KMN, która w tym okresie przekazuje znacznie więcej ogólnych i szczegółowych wytycznych jednostkom lokalnym (zob. rysunek 2). Warto jednak zauważyć, że o ile w Polsce w 2015 r. nastąpił niejako powrót do preferencyjnego podejścia do przepływu wiedzy wewnątrz jednostki lokalnej, jakie istniało w 2009 r., o tyle w krajach ogółem badanego regionu dominuje generalnie przepływ wiedzy z zakresu ZZL z centrali do jednostki lokalnej.

Rysunek 3. Istotność kierunku przepływu wiedzy z zakresu ZZL

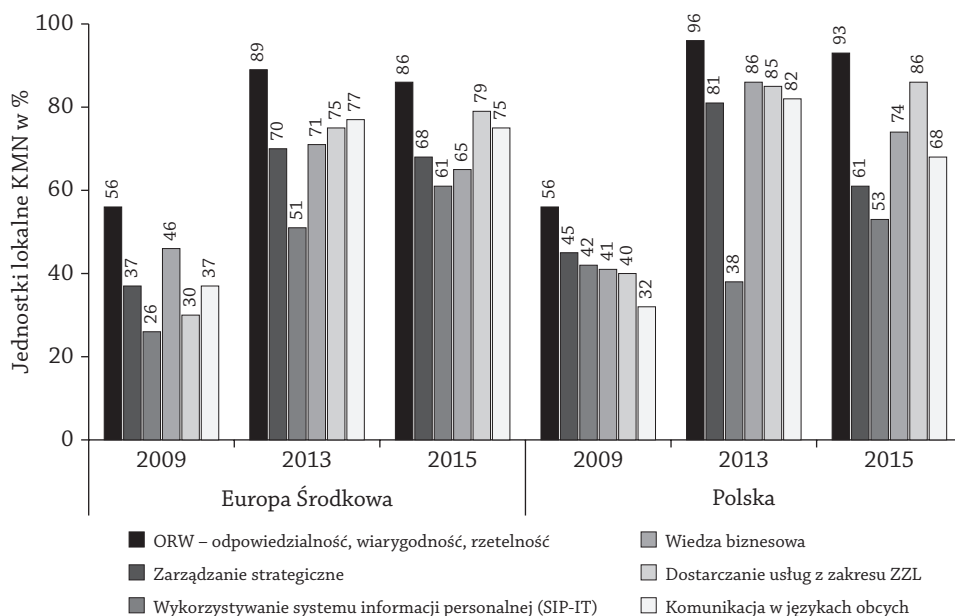


Źródło: własne badania empiryczne.

Kolejny problem, jaki starano się zgłębić w procesie badawczym, dotyczył kluczowych kompetencji sukcesu menedżera HR. Na podstawie literatury wyodrębniono 6 takich kompetencji, które enumeratywnie zaprezentowano na rysunku 4. Na pierwsze miejsce zarówno w krajach Europie Środkowej ogółem, jak i w Polsce, i to w każdym z badanych okresów, wysuwa się ORW, czyli odpowiedzialność, wiarygodność i rzetelność menedżera HR. Jednakże czasy pokryzysowe, tj. lata 2013 i 2015, można określić mianem boomu na te kompetencje. Zarówno w badanym regionie ogółem, jak i w Polsce średnio ok. 90% badanych organizacji uznaje te kompetencje za najważniejsze czynniki sukcesu menedżera HR, podczas gdy w 2009 r. wskazywało na nie mniej niż 60% przedsiębiorstw. Wyraźnie wzrosła też ranga kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego oraz wiedzy biznesowej

takiego menedżera. Przyglądając się słupkom na rysunku 4, można powiedzieć, że w 2015 r. w porównaniu do 2009 r. znacznie więcej przedsiębiorstw w Europie Środkowej, a w tym i w Polsce, dostrzega znaczenie różnych kompetencji menedżera HR, przy czym chodzi nie tylko o profesjonalizację usług w zakresie ZZZL, lecz także o posiadanie kompetencji z zakresu zarządzania strategicznego, w tym odpowiedniej wiedzy biznesowej. Widać też, że w coraz większym stopniu ważne jest posługiwanie się nowoczesnymi rozwiązaniami z zakresu IT, które są wykorzystywane do tworzenia czy też zarządzania systemami informacji personalnej.

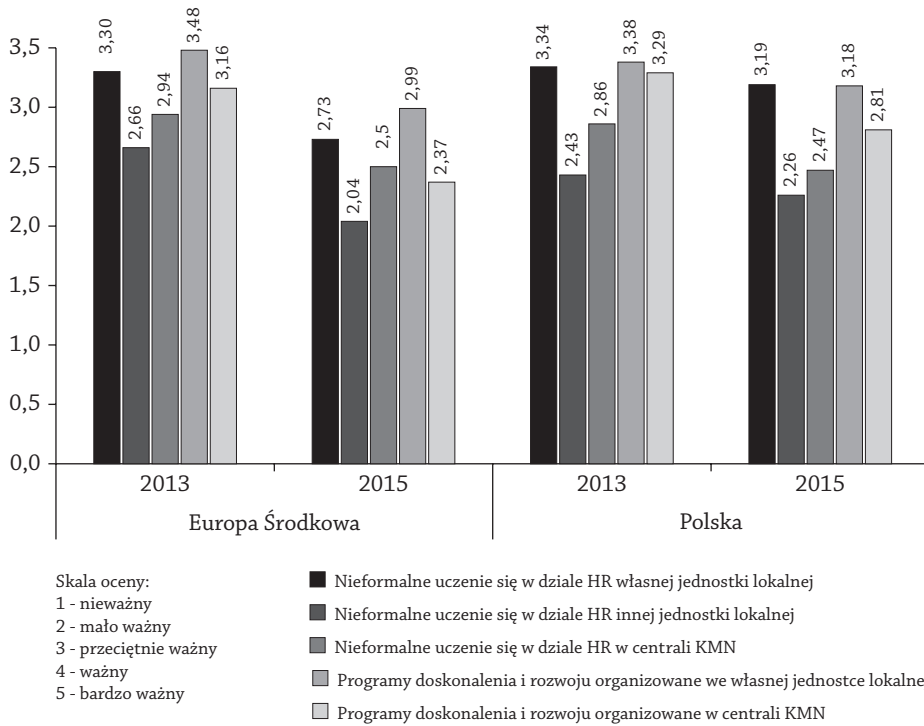
Rysunek 4. Kluczowe kompetencje sukcesu menedżera HR



Źródło: własne badania empiryczne.

Ostatnie zagadnienie, które wybrano do zaprezentowania w tym artykule ze względu na uzyskane wyniki badań, dotyczy ważności sposobów nabywania kompetencji w zakresie ZZZL. Chodzi o nabywanie kompetencji przez kadrę menedżerską. Dane w tym obszarze są nieco ograniczone, gdyż w badaniach w latach 2013 i 2015 posłużono się zmodyfikowaną ankietą badawczą i zamieszczono pytania, których nie było uprzednio w badaniach w 2009 r. Zmiany te były przede wszystkim podyktowane głosami praktyków, którzy wskazywali nowe rozwiązania pojawiające się w praktyce przedsiębiorstw. W każdym razie w ankiecie wyróżniono 5 sposobów pozyskiwania kompetencji w zakresie ZZZL (rysunek 5), które zostały przez respondentów ocenione wg 5-stopniowej skali (od 1 – sposób nieważny do 5 – sposób bardzo ważny).

Rysunek 5. Ważność sposobów nabywania kompetencji w zakresie ZZZL przez kadrę kierowniczą



Źródło: własne badania empiryczne.

Zgromadzone dane prowadzą do wniosku, że działy kadr jednostek lokalnych odgrywają ważne role w procesie nabywania kompetencji z zakresu ZZZL przez kadrę kierowniczą. Oto bowiem zarówno w 2013 r., jak i 2015 r. w badanym regionie najwyżej były cenione programy rozwoju i doskonalenia organizowane we własnej jednostce lokalnej przez lokalne działy HR, a na drugim miejscu respondenci wskazali nieformalne uczenie się w dziale kadr we własnej jednostce lokalnej. Co ciekawe, o ile w Polsce w 2013 r. preferencje względem tych dwóch sposobów nabywania wiedzy były w tej samej kolejności, to w 2015 r. nieformalne uczenie uzyskuje nieznaczną, ale jednak przewagę o 0,01 stopnia.

Podsumowanie

Podsumowując uzyskane wyniki badań, można powiedzieć, że w ostatnim dziesięcioleciu zachowania jednostek lokalnych KMN w Europie Środkowej

w znacznym stopniu odzwierciedlają literaturowo opisywaną racjonalność działania organizacji w aspekcie realizowanych strategii generycznych ze względu na zamieniające się uwarunkowania makroekonomiczne. Okres spowolnienia czy kryzysu ukierunkował badane organizacje na strategię redukcji, a ożywieniu gospodarczemu towarzyszyły strategię wzrostu. W badaniach zauważono jednak, że w Polsce znacznie częściej niż w krajach badanego regionu ogółem jednostki zagraniczne KMN, znajdujące się pod presją trudnych uwarunkowań makroekonomicznych, stosowały jednocześnie strategię redukcji i wzrostu. W przyszłości warto pogłębić ten wątek badawczy i poszukać odpowiedzi na pytanie, na ile przyczyną takiego stanu rzeczy była lepsza sytuacja gospodarcza Polski, a na ile kompetencje pracowników i kadry menedżerskiej.

Ciekawe spostrzeżenia dotyczą też roli centrali KMN w kształtowaniu działań w zakresie ZZL przez jednostki lokalne oraz istotności kierunków przepływu wiedzy w tym zakresie. Wyniki badań prowadzą bowiem do wniosku, że jednostki lokalne KMN w Polsce w porównaniu do jednostek KMN w krajach Europy Środkowej odnotowały większy poziom decentralizacji w okresach zarówno spowolnienia, jak i ożywienia gospodarczego. Co więcej, w Polsce jednokierunkowe przepływy wiedzy z centrali do jednostki lokalnej dominują tylko w okresie wychodzenia gospodarki światowej z kryzysu, zaś w krajach badanego regionu taka praktyka jest również widoczna w 2015 r. Wyjaśnienia można szukać, poza wspomnianymi już przyczynami, w znacząco lepszych wynikach finansowych, jakie uzyskiwały omawiane przedsiębiorstwa w Polsce niż w ogóle w całej Europie w okresie ogólnoswiatowego kryzysu. Z perspektywy centrali takie jednostki lokalne mogą być darzone większym zaufaniem, wymagać mniej działań kontrolnych, a w rezultacie cieszyć się większą autonomią, skoro przynoszą oczekiwane wyniki finansowe. Oznacza to jednak, że w jednostkach lokalnych KMN w Polsce w znacznie mniejszym stopniu źródłem wiedzy jest centrala korporacji niż ma to miejsce w krajach Europy Środkowej.

Odnosząc się do wyników badań na temat kluczowych kompetencji menedżera HR, ogólnie można powiedzieć, że z biegiem czasu uwidacznia się wyraźna potrzeba różnicowania i intensyfikowania wymagań w tym zakresie. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega nie tylko znaczenie profesjonalizacji typowych usług w zakresie ZZL dostarczanych przez menedżerów HR, lecz także widzi ich związki przyczynowo-skutkowe z powodzeniem przedsiębiorstwa. Dlatego coraz większe znaczenie przypisuje się kompetencjom menedżera HR w obszarze zarządzania strategicznego oraz jego wiedzy biznesowej odnoszącej się choćby do łańcucha wartości czy tworzenia wartości dodanej. Na znaczeniu zyskują też kompetencje obejmujące wykorzystywanie systemu informacji personalnej (SIP). Wymienione trendy zdają się w takim samym stopniu dotyczyć zarówno krajów

badanego regionu, jak i Polski. Nawiązując natomiast w tym kontekście do oceny sposobów nabywania kompetencji w zakresie ZZL przez kadre menedżerską jednostek lokalnych, dochodzi się do wniosku, że w ostatniej dekadzie zmniejsza się zapotrzebowanie na ich różnorodność w tym sensie, że znacząco wyżej są cenione formalne i nieformalne sposoby oferowane we własnej jednostce, ewentualnie programy rozwoju i doskonalenia organizowane w centrali KMN niż nieformalne sposoby oferowane w innych jednostkach czy w samej centrali KMN. We wcześniejszych latach oceny tych sposobów pozyskiwania kompetencji nie były aż tak bardzo odmienne. Prowadzi to również do wniosku, że zmienia się ocena źródeł pozyskiwania wiedzy.

W świetle dokonanych ustaleń badawczych należy uznać, że cel artykułu został osiągnięty. Udało się bowiem zidentyfikować zmiany, jakie zaszły w jednostkach lokalnych KMN w Europie Środkowej w zakresie różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZL ze względu na zmieniające się uwarunkowania makroekonomiczne w ostatniej dekadzie. Co więcej, udało się też wskazać, jak takie zmiany przebiegały w Polsce i czy były one podobne do tych, które występują w krajach badanego regionu. Ogólnie można skonstatować, że zmiany koniunkturalne w gospodarce światowej wymagały od KMN – co oczywiste – przeformułowania swoich strategii działania, co znalazło też swoje odzwierciedlenie nie tylko w praktykach odnoszących się do różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w obszarze ZZL, lecz także w ocenie tych praktyk z perspektywy kadry menedżerskiej.

Zaprezentowane wyniki badań nie są – rzecz jasna – pozbawione pewnych mankamentów. Wątpliwe może być rozszerzenie płynących wniosków na całość populacji ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Ponadto, obserwowane zmiany w zakresie różnorodności źródeł wiedzy oraz strukturyzowania i pozyskiwania kompetencji w zakresie ZZL starano się powiązać z pewnymi ogólnościowymi uwarunkowaniami makroekonomicznymi, przy czym same te uwarunkowania zdefiniowano bardzo ogólnie, a przecież wspomniane zmiany mogą mieć i inne przyczyny. Co prawda, przyjęto założenie *ceteris paribus*, ale w związku z tym trzeba pamiętać, że przyjęcie takiego uproszczonego rozumowania nie uwzględnia innych czynników, które mogą mieć wpływ na przedmiot badań. Pewne niedoskonałości są widoczne także w kontekście zastosowanych skal pomiarowych i przyjętej terminologii.

Jednakże mimo tych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań mają walor poznawczy, zwłaszcza że podejmowana problematyka zdaje się być wciąż słabo rozpoznana empirycznie. Potwierdziły to zresztą przeprowadzone studia literaturowe. Z pewnością jednak za niezbędne należy uznać dalsze prowadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze, co umożliwi nie tylko

wzbogacenie wiedzy naukowej i zracjonalizowanie metodyki badań, lecz także sformułowanie użytecznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej. Niektóre problemy z interpretacją danych empirycznych oraz możliwością formułowania na ich podstawie wniosków zostały już zasygnalizowane w niniejszym artykule.

Bibliografia

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Boundaries: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Bergenhengouwen, G.J. (1996). Competence development – A challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29–35.
- BMC Agency, EYGM Limited (2016). *EY's Attractiveness Survey. Europe 2016. How can Europe's investors turn resilience into growth?* [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-EY-s-2016-attractiveness-survey-europe/\\$FILE/ey-EY-s-2016-attractiveness-survey-europe.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-EY-s-2016-attractiveness-survey-europe/$FILE/ey-EY-s-2016-attractiveness-survey-europe.pdf) (11.02.2017).
- Boselie, P., Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239–259.
- Brewster, C.J., Morley, M., Buciuuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145–155.
- Dowling, M., Henderson, I. (2009). *Managing Personal Competencies, MBA Module*. Edinburgh: Edinburgh Business School–Heriot-Watt University.
- Farndale, E., Paauwe, J. (2005). *The Role of Corporate HR Functions in MNCs: The Interplay between Corporate, Regional/National and Plant Level*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.
- Harzing, A., Noorderhaven, N.G. (2005). *Images of the HQ-subsidiary relationship: Has the country-of-origin effect disappeared. Images of the multinational firm*. Oxford: Blackwell.
- Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (1984). *Strategic management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (2011). *Strategic management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- International Monetary Found (2016). *Regional Economic Issues. Central, Eastern and Southeastern Europe. How to Get Back on the Fast Track*. Washington.
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

- Król, H. (2006), Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 120–158.
- Listwan, T. (2004). Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck, 38–58.
- Listwan, T., Pocztowski, A., Stor, M. (2009). Human Resources Management in Poland. W: M.J. Morley, N. Heraty, S. Michailova (red.), *Human Resources Management in Eastern and Central Europe*. London: Routledge, 90–131.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M.J., Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50–67.
- Morley, M.J., Heraty, N., Michailova, S. (2009) (red.). *Human Resources Management in Eastern and Central Europe*. London: Routledge.
- Owens, B., Mullaney, E., Peters, D., Lins, J., Rendell, M., Stubbings, C., Johnson, A., Cappelle, H., Schofield, W., Lijeski, J., Kwok, M. (2010). *Managing Tomorrow's People. Talent Mobility 2020. The Next Generation of International Assignments*. London: PricewaterhouseCoopers LLP.
- Perlmutter, H.V. (1995). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. W: C.A. Bartlett, S. Ghoshal (red.), *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*. Chicago: Irwin, 73–82.
- Poór, J., Slavić, A., Berber, N. (2015). The competences of HR managers and their impact on the organizational success of MNCs' subsidiaries in the CEE region. *Central European Business Review*, 4(1), 5–13.
- Przytuła, S. (2016). Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, 429, 163–172.
- Ramlall, S.J. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27–38.
- Reiche, B.S., Harzing, A., Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 529–551.
- Rendell, M., Yildirim, L., Vander, L.K., Caplan, J. (2009). *Managing Tomorrow's People. How the Downturn Will Change the Future of Work*. London: PricewaterhouseCoopers LLP.
- Schroeder, J. (2010). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Scullion, H., Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061–1081.
- Society for Human Resource Management (2016). *Workforce Analytics Report. Huh? We're Switching Back Again? How Centralized and Decentralized HR Department Structures Influence HR Metrics*. Alexandria.

- Stavrou, E., Brewster, C.J., Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962.
- Stor, M. (2011). Niedowartościowane obszary ZZL w korporacjach międzynarodowych w Polsce na tle innych organizacji w czasie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego – wyniki badań empirycznych. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 187–215.
- Stor, M. (2008). Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską. W: T. Listwan, M. Stor (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 21–102.
- Stor, M., Poór, J., Szabo, K., Slavić, A., Zaharie, M., Machova, R. (2016). The Emerging Outline of Selected HRM Business Practices in MNC in Central Europe – The Empirical Research Findings. *Journal of Intercultural Management*, 8(3), 105–138.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1–12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217–222.
- UNCTAD (2016). *World Investment Report 2016. Investor Nationality: Policy Challenges*. Geneva.
- Yamao, S., Cieri De, H., Hutchings, K. (2009). Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: Subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 531–554.
- Zajac, C. (2011). Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 43–60.

Summary

Variety of Knowledge Sources and Competency Acquisition Modes in the Scope of HRM in MNCs in Central Europe – Empirical Research Results

The main goal of the article is to identify changes that appeared in local subsidiaries of MNCs in Central Europe in the scope of variety of HR knowledge sources and HR competency structuring and acquisition as a response to the

changing macroeconomic conditions in the last decade. Additionally, the aim is to determine if such changes have been experienced in Poland and whether they have been similar to those that characterize Central Europe or not. The empirical research findings come from 5 Central European countries. The general conclusion is that to face altering worldwide economic situation MNCs had to reformulate their strategies of operation and this found its reflection not only in changing practices within the variety of HR knowledge sources and HR competency structurization and acquisition but within the scope of these practices evaluation from the management perspective as well.

Keywords: knowledge variety, competences of HR manager, acquisition of managerial HR knowledge, Central Europe, international corporation

Dr hab. Marzena Stor, prof. UE we Wrocławiu

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, magister lingwistyki stosowanej oraz magister filologii angielskiej. Studiowała w Polsce i USA. Obecnie profesor nadzwyczajny strategicznego międzynarodowego ZZL, Kierownik Katedry Zarządzania Kadrami oraz Dyrektor Executive MBA Program na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorka ok. 100 publikacji naukowych, wykonawca i kierownik ponad 20 projektów badawczych, w tym międzynarodowych. Uczestniczyła w wielu zagranicznych konferencjach naukowych z dziedziny International Human Resources Management. Zainteresowania naukowo-badawcze to: międzynarodowe i międzykulturowe aspekty ZZL, korporacje transnarodowe, komunikacja interpersonalna w biznesie, strategie personalne, zarządzanie zespołami międzynarodowymi. Wykłada w języku polskim i angielskim.