

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ASPEKTCIE INWESTYCJI KOREAŃSKICH. SZANSE I ZAGROŻENIA

Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz innowacje są istotne dla rozwoju firm. W łańcuchu następstw najpierw mamy do czynienia ze wzrostem ekonomicznym firmy, ale w dalszej kolejności również całego państwa<sup>1</sup>. Wysuwam w tym artykule hipotezę, że dzięki inwestycjom i innowacjom wprowadzonym przez Koreę Południową w Polsce będziemy mogli konkurować z innymi państwami, które od lat współpracują z „azjatyckim tygrysem”, na przykład USA. Do zoperacjonalizowania tej podstawowej hipotezy posłużą mi teorie zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w klasycznym, jak i nowoczesnym wydaniu.

Temat ten nie jest często podejmowany, stąd też istotność tej kwestii. Niniejszy artykuł jest inspirowany przede wszystkim istnieniem firm koreańskich w Polsce, ale także wieloma teoretycznymi aspektami, między innymi badania Hofstede oraz takimi publikacjami, jak: *Barier w zarządzaniu międzykulturowym* M. Rozkwitalskiej, czy *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi* M. Stor.

Pytanie badawcze dotyczy barier w zarządzaniu na przykładzie firmy koreańskiej w Polsce – czy istnieją, jak wpływają na zarządzanie oraz jak radzi sobie z nimi management. Oprócz tych głównych pytań pojawiają się oboczne hipotezy. Teoretyczny wstęp dotyczący klasyki zarządzania zasobami ludzkimi jest istotny dla postawionej przeze mnie hipotezy, a mianowicie: klasyczne zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w zarządzanie filią zagraniczną. To z kolei generuje nowoczesne podejście, które jest kompilacją wszystkich wcześniejszych aspektów.

Do odpowiedzi na pytania i weryfikacji hipotez przyczyni się teoria ZZL w klasycznym oraz nowoczesnym opisie oraz w teorii zarządzania w korporacji transnarodowej. Ze względu na bezpieczeństwo i prośbę firmy jej nazwa nie zostanie ujawniona. Wykorzystane zostaną informacje zebrane w czasie rozmów z Koreańczykami w siedzibie firmy. Dzięki tym informacjom możliwa będzie konfrontacja modeli pracy i pracodawcy jako rodzimie koreańskich oraz wygenerowanych w Polsce. Weryfikacja hipotez zostanie przeprowadzona głównie w oparciu o informacje z wywiadów pogłębionych, ale także w aspekcie badań i opisu modelowego G. Hofstede.

---

<sup>1</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 78.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi

Czynnik ludzki w koncepcji zarządzania stanowi punkt centralny. Zatrudnienie, rozwój, nagradzanie ludzi w organizacjach, a także kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami są najczęściej pojawiającymi się elementami ZZL. Zgodnie z definicją Storeya, sformułowaną w roku 1995 „zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysocze zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”<sup>2</sup>. Stąd też wielość innych określeń tej właśnie techniki, na przykład *human resources*, termin zaczerpnięty z książki *Human Resource Management: A Critical Text* pod redakcją J. Storeya. Jednak nawet takie rozróżnienie nie jest w pełni rozwiązaniem problemu definicji. Dlatego też przywołanie innego wyjaśnienia, sformułowanego 5 lat później, będzie uzupełnieniem merytorycznym: „Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”<sup>3</sup>.

ZZL jako teoria ogólna jest specyficznym rodzajem zasobów przedsiębiorstw. Zmiany w środowiskach gospodarczych firm, nastawienie na zysk, a także szeroko pojęta globalizacja pokazują nam, jak wkład kapitału ludzkiego zmienia pozycję firm. Z tej perspektywy widzi również działalność przedsiębiorstw międzynarodowych M. Stor, która w swojej publikacji *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi* opisuje kwestie globalizacji i internacjonalizacji<sup>4</sup>. W coraz większym stopniu firmy działają globalnie, co rodzi konkurencję nie tylko na arenie narodowej, ale także międzynarodowej we wszystkich sferach działalności człowieka. Nie można jednak zbudować jednej idealnej wersji ZZL, która byłaby kluczem do sukcesu i ekspansji organizacji na wybranej przez nią płaszczyźnie. Zanim jednak przejdę do takiej strategicznej formy ZZL, chciałabym pokazać ewolucję samej koncepcji. Ukaże to, jak globalizacja i modernizacja wpływają na samą strategię zarządzania, a także na zmiany w postrzeganiu rozwoju firm.

1. Koncepcje klasyczne. ZZL nie jest produktem nowoczesności czy rozwoju gospodarczego. Istnienie przedsiębiorstwa nie jest równoznaczne z polityką sterowania zasobami ludzkimi. Apogeum rozwoju tej koncepcji datuje się na XIX wiek. Z tym okresem należy wiązać Roberta Owena, który dostrzegł w swojej aktywności zawodowej znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócił uwagę między in-

<sup>2</sup> J. Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, London 1995.

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 19.

<sup>4</sup> M. Stor, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 2011, s. 13.

nymi na problem zatrudniania dzieci czy posiłków pracowniczych. Troska o pracownika, zdaniem Owena, przekładała się na jakość późniejszej jego pracy. Inny Brytyjczyk Charles Babbage swoją książką *On the Economy of Machinery and Manufactures* zmienił obraz ówczesnego zarządzania szczególnie na płaszczyźnie stosunków pracodawca–pracobiorca. Zmiany XX wieku dotyczą głównie praktyk zarządzania, które mają budzić szerokie zainteresowanie, a także skupiać się na samym sposobie prowadzenia działalności gospodarczej<sup>5</sup>.

1.1. Zarządzanie naukowe. Ten swoisty etap charakteryzuje podejście do zarządzania, które powinno się skupiać na polepszeniu działania pojedynczych pracowników. Fryderyk Taylor stał się pionierem w dziedzinie wydajności pracy. Najważniejszym jego osiągnięciem są badania i obserwacje w Midvale Steel Company w Filadelfii. Ich wyniki były zaskakujące. Zjawisko „spowolnienia pracy”, swoistego jej pozorowania, celowego wykonywania pracy w tempie wolniejszym od możliwości stało się podstawą do wprowadzenia akordowego systemu płac<sup>6</sup>. Uznaje się więc Taylora za „twórcę” pierwszej naukowej teorii zarządzania ze względu na zakorzenienie empiryczne. Z pracy Taylora wynika, że zarządzanie powinno być oparte na ścisłych danych matematycznych, doświadczeniach, a praca powinna być produktywna i efektywna.

1.2. Zarządzanie administracyjne. Kolejna koncepcja odpowiada skupieniu się nie tylko na relacjach pracowniczych, ale na ogólnej podmiotowości organizacji. Henri Fayol jest głównym przedstawicielem tego paradygmatu. Jego największe dzieło *Administracja przemysłowa i ogólna* to klasyczny podręcznik do zarządzania. Dokonania mu przypisywane to przede wszystkim wyodrębnienie pewnych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie<sup>7</sup>. Te funkcje, jego zdaniem, trafnie odzwierciedlają procesy zarządzania.

Zarządzanie administracyjne wpisuje się także w koncepcje, których zwolennikiem był Max Weber. Badając strukturę organizacji, uznał biurokrację za idealny sposób określenia odpowiedzialności za pracę oraz wymuszenia swoistego respektu wobec władzy. Typ idealny, który Weber przedstawia, to piramidowa struktura organizacyjna, zatrudnianie pracowników do jasno określonych prac zgodnie z ich umiejętnościami. Niemalże wszystkie zasady są wyznaczane przez dokumenty, a ich kierunek precyzyjnie określony.

1.3. Zarządzanie ilościowe. Kolejna szkoła badań nad zarządzaniem koncentruje się na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, modelach matematycznych oraz wykorzystaniu komputerów<sup>8</sup>. Teorie te formowały się w czasie II wojny światowej oraz były w niej wykorzystywane: „pomoc w podejmowaniu decyzji

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 42.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 43.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 44.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 81.

oraz rozwiązywaniu problemów”<sup>9</sup>. Skupiają się głównie na metodach ilościowych, opracowują modele matematyczne. W skład ilościowego zarządzania wchodzi też „zarządzania operacyjne”<sup>10</sup>. Ich zadaniem jest wspomaganie organizacji w efektywnym wytwarzaniu. Można to rozpatrywać na przykład w kategoriach informowania menedżerów o sytuacji przedsiębiorstwa, bowiem zestawienia statystyczne pokazują, jaka jest dynamika zmian.

2. Zarządzanie nowoczesne. Nowoczesność i ponowoczesność, w które wpisują się trzy podejścia zarządzania, są determinowane przez wiele czynników. Po pierwsze, dynamika zmian wiąże się z koniecznością dokonywania wyborów spośród złożonych zestawów organizacji przedsiębiorstw. W przeciwieństwie do klasycznych koncepcji, dominuje tu szeroko pojęta forma elastyczności. Po drugie, wspomniana już globalizacja, która stwarza wiele nowych szans i możliwości, bezpośrednio przyczynia się do zmian samych koncepcji.

2.1. Podejście systemowe i sytuacyjne. System staje się tu kluczowym pojęciem. Samo postrzeganie organizacji jako systemu generuje powstanie wielu zróżnicowanych odmian tej koncepcji: „system otwarty, podsystem, synergia oraz entropia”<sup>11</sup>. Prostą definicję systemu jako związanych ze sobą elementów tworzących pewną całość można uzupełnić właśnie o wcześniej wspomnianą otwartość, czyli interakcje z otoczeniem. System zamknięty nie wchodzi w takie relacje.

Organizacja jako system, opisana przez Griffina, spełnia warunki nowoczesności. Jako system łączy w sobie cztery elementy. Są to: nakłady, procesy transformacji, wyniki oraz sprzężenia zwrotne<sup>12</sup>. Nakłady to przede wszystkim zasoby finansowe, ludzkie, rzeczowe i informacyjne. Wyniki są generowane przez procesy techniczne i zarządcze dokonywane na nakładach i można do nich zaliczyć głównie produkty, usługi, zyski, ale także straty i zachowania pracowników, co oddziałuje na otoczenie, które za pomocą sprzężenia zwrotnego przekazuje reakcje do systemu. Warto również zwrócić uwagę na fakt istnienia podsystemów w ramach szerszego systemu, co klasycznie przypomina koncepcję AGIL Talcotta Parsonsa z *The Social System*. Na przykład dział sprzedaży w firmie X będzie odpowiednikiem takiego podsystemu, w pewnym stopniu będzie on autonomiczny. Synergia pokazuje, że współpraca jest efektywniejsza niż działania jednostkowe. Entropię z kolei Griffin zdefiniował jako normalny proces prowadzący do upadku systemu<sup>13</sup>. Żeby zapobiec upadkowi organizacji, należałoby dbać o wzmaganie energii.

Podejście sytuacyjne jest elastyczne. Nie ma tak stabilnej konstrukcji jak koncepcje klasyczne. Jest raczej uniwersalne i asymiluje się do sytuacji, do swoistej nie-

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 53.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 54.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 54.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 56.

powtarzalności. Nie można przekładać zachowań pracowników na pracowników z innego przedsiębiorstwa, nie można też ich standaryzować. Koncepcja ta jest uzupełnieniem części behawioralnej. Otóż różne czynniki mogą motywować bądź demotywować pracowników jednego przedsiębiorstwa, czego nie będziemy mogli przenieść schematycznie na inny zespół.

2.2. Podejście zintegrowane. Dwa ostatnie podejścia pomagają w zintegrowaniu trzech pierwszych, klasycznych. Do analizy tej ostatniej konstrukcji potrzebne są: odpowiednio wcześniej opisywana współzależność jednostek w organizacji, wpływ otoczenia oraz reakcje na niepowtarzalne aktywności przedsiębiorstw. Łączenie paradygmatów pozwala pracownikom na swobodną, niczym nieograniczoną aktywność. Nie muszą być one wszystkie wykorzystywane, ale każdy z nich może być użyteczny w kontekście odpowiedniego zastosowania. I tak na przykład komunikowanie się w grupie, zespole można swobodnie łączyć z motywacjami jednostkowymi, by dojść do „typu idealnego” komunikacji. Jest to oczywiście przykład, który może mieć wpływ na skuteczność pracowników i ich zaangażowanie. Staranna ocena sytuacji i odpowiedni wybór szerokiego wachlarza metod jest dla tego podejścia najlepszym podsumowaniem.

2.3. Międzynarodowe zarządzanie w korporacji transnarodowej. Klasyczne elementy i podejścia zarządzania zasobami ludzkimi rzutują na definicję zarządzania w korporacji transnarodowej. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuję następującą definicję korporacji transnarodowej: „To podmiot składający się z przedsiębiorstwa macierzystego i afiliowanych jednostek zagranicznych. Przedsiębiorstwo macierzyste (inwestor zagraniczny) kontroluje aktywa podmiotów zagranicznych, najczęściej przez posiadanie akcji/udziałów w ich kapitale (zwykle min. 10%). Afiliowana jednostka zagraniczna to podmiot, który ma swą siedzibę w kraju innym niż przedsiębiorstwo macierzyste, w stosunku do którego zachowuje ona prawo długofalowego wpływu na zarządzanie. Jednostki zagraniczne występują jako przedsiębiorstwa zależne, stowarzyszone i oddziały”<sup>14</sup>. Jest to definicja przygotowana na potrzeby statystyki bezpośrednich inwestycji zagranicznych i działalności korporacji transnarodowych. Poprzez zarządzanie międzykulturowe rozumiemy wszelkie działania podejmowane przez centralę korporacji oraz jej filie zagraniczne ukierunkowane na analizowanie interakcji międzykulturowych w układach wewnętrznych i zewnętrznych, wykrywanie i przełamywanie barier kulturowych w tych interakcjach, tak by osiągać podstawowe cele<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> M. Rozkwitalska, *Barier w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Warszawa 2011, s. 31.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 44.

## Ekspansja ekonomiczna Korei

Korea jest jedną z najbardziej dynamicznych i otwartych gospodarek świata, a jej rozwój od blisko 30 lat jest wyjątkowo spektakularny<sup>16</sup>. Obecnie stanowi ona jedenastą co do wielkości gospodarkę świata, a Unia Europejska staje się dla Korei największym źródłem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dla przedsiębiorców z Unii Europejskiej Korea jest rynkiem priorytetowym, który wykazuje dużą stabilność oraz reprezentuje wysoki dochód na mieszkańca. Z tego względu Korea oferuje olbrzymie możliwości dla rozwoju europejskiego biznesu. Według Romana Gurbiela<sup>17</sup> 31% inwestycji w latach 1962–2000 z Korei zostało skierowanych do Unii Europejskiej. Dla Polski jest to informacja, która może mieć kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju oraz otwarcia granic na koreańskie wpływy.

### Współpraca z inwestorem koreańskim – kultura pracy

Warto zwrócić uwagę na duże różnice kulturowe pomiędzy Koreańczykami mieszkającymi na stałe w Republice Korei a tymi, którzy mieszkali lub kształcili się w Europie czy Stanach Zjednoczonych. W przypadku tej drugiej grupy dystans w kontaktach z Polakami jest o wiele mniejszy. Temat główny tego rozdziału obejmuje zachowania oraz współpracę z Koreańczykami przyjeżdżającymi do Polski z Korei.

W ZZL należy szczególnie zwrócić uwagę na aspekty mogące niekiedy stanowić barierę w porozumieniu między kulturami. Po pierwsze, jest to konfucjanizm. Korea to kraj o bardzo silnych tradycjach konfucjańskich. Konfucjusz (551–479 r. p.n.e.) był chińskim filozofem i myślicielem, którego prace wywarły bardzo silny wpływ na historię i kulturę Korei. Konfucjanizm to filozofia społeczna i moralna, nie religia. Koreańczycy tworzą współcześnie najbardziej konserwatywne konfucjańskie społeczeństwo tego regionu. Jego najważniejsze cechy to: hierarchiczność, zamiłowanie do ceremoniału, posłuszeństwo wobec przełożonych, lojalność, dążenie do centralizacji władzy, kolektywizm i stawianie interesów grupy ponad interesami jednostki, szacunek dla starszych oraz wysoka etyka pracy. Bardzo łatwo jest dostrzec, doświadczyć tych wartości już przy pierwszym kontakcie z Koreańczykami.

W kulturze konfucjańskiej hierarchia ma kluczowe znaczenie. Każdy kontakt pomiędzy członkami danej grupy odbywa się z uwzględnieniem nierówności istniejących pomiędzy nimi. Miejsce każdego Koreańczyka w społeczeństwie wyznacza

---

<sup>16</sup> A. Lipowski, J. Kulig, *Państwo czy rynek? Wokół źródeł „cudu gospodarczego” w Korei Południowej*, Warszawa 1992.

<sup>17</sup> R. Gurbiel, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym Korei Południowej*, [w:] *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarkach Azji Pacyfiku*, red. K. Starzyk, Warszawa 2001, s. 101.

jego pochodzenie, status społeczny rodziny, wiek biologiczny, stanowisko lub pozycja zawodowa, pleć, formalne wykształcenie oraz status materialny.

Dla Koreańczyków znamieną jest także koncepcja przywództwa. Charakterystyczny dla korporacyjnej Korei autokratyczny styl zarządzania wymaga silnego i zdecydowanego przywództwa. Koreańczycy przykładają tę samą miarę do wszystkich krajów i kultur. Nawykli do podporządkowywania się jednemu rządzącemu intuicyjnie poszukują w składzie polskiej firmy silnego lidera, który zbierze wszystko w jedną całość, będzie kontrolował negocjacje i podejmował odpowiedzialne decyzje.

Stosunek do pracy cechuje wysoki poziom zaangażowania. Etyka ciężkiej pracy uznawana jest za jedną z przyczyn imponującego wzrostu gospodarczego i sukcesu programu uprzemysłowienia Korei, realizowanego w tym kraju od lat 60. XX wieku<sup>18</sup>. Obecnie to statystycznie najbardziej zapracowany ze wszystkich 30 krajów OECD, co tylko częściowo wynika z czterdziestoczterogodzinnego tygodnia pracy. Koreańczycy pracują zwykle w godzinach 9.00–18.00. Przełożeni w firmach koreańskich mają o wiele większą władzę nad podwładnymi niż w firmach polskich. Pomimo paternalistycznego podejścia do pracowników nie uczestniczą oni w ogóle lub są bardzo ograniczeni w procesie decyzyjnym. Panuje silne przekonanie, że nie powinno się wychodzić z pracy przed szefem, a oczekiwanym społecznie standardem wciąż pozostaje kariera na całe życie w jednej firmie. Czas wolny po godzinach pracy często spędza się z kolegami z pracy. Zupełnie inaczej wygląda to jednak w Polsce. Z rozmów z przedstawicielami firmy X wynika, że poza pracą najważniejszy dla nich jest powrót do domu, do rodziny. Trudno jest zawiązać trwale przyjaźnię z Polakami ze względu na bariery językowe i kulturowe.

Koreańczycy jako pracodawcy są bardzo wymagający. W podręcznikach do zarządzania określa się koreański styl zarządzania jako nastawiony na harmonię, przy czym nie może ona przeważać nad efektywnością. Charakterystyczny jest także stosunek do kobiet i osób starszych. Koreańczycy tworzą patriarchalne i bardzo silnie zmaskulinizowane społeczeństwo. Od czasów Konfucjusza kobieta była społecznie i ekonomicznie podporządkowana mężczyźnie. Kobiety z zasady nie uczestniczą w życiu publicznym, w biznesie. Jest to kolejny punkt, który odróżnia firmę *stricte* koreańską od jej filii zagranicznej. W firmie, w której przeprowadzone zostały badania, kobiety tak samo jak mężczyźni zajmują kierownicze stanowiska. Koreańczycy, wchodząc do pomieszczenia czy budynku, nie przepuszczają kobiet w drzwiach. Inaczej rzecz ma się w Polsce. Mężczyźni, którzy założyli rodzinę, szybciej awansują oraz są lepiej postrzegani przez kolegów i pracodawców. W Korei widoczne jest wyraźne oddzielenie spraw prywatnych od zawodowych. Wpływy kultury amerykańskiej, podróże zagraniczne, wykształcenie zdobywane poza Koreą determinują zmianę relacji kobieta–praca. Dotyczy to zwłaszcza najmłodszego pokolenia

---

<sup>18</sup> A. Lipowski, J. Kulig, *Państwo czy rynek?...*

Koreańczyków. Koreańczycy intuicyjnie spodziewają się w składzie polskiego zespołu samych mężczyzn. Pracując w Europie czy Stanach Zjednoczonych, powoli przyzwyczajają się do obecności kobiet, jednak wciąż zdecydowanie lepiej jako szef polskiego zespołu odbierany jest mężczyzna. W firmie X dyrektorem głównym jest mężczyzna.

Spółeczeństwo konfucjańskie kładzie ogromny nacisk na szacunek do osób starszych. W biznesie młody wygląd i wiek bardzo przeszkadzają. Podobnie jak kobiety, do kontaktów z partnerem koreańskim nie powinni być wyznaczani najmłodszy pracownicy: „Szuka się starszych, doświadczonych pracowników, niż młodzików”<sup>19</sup>. Główny dyrektor firmy X jako filii zagranicznej pracuje na tym stanowisku 12 lat w Polsce oraz 9 lat w Korei. Nawet w przypadku piastowania wysokiego stanowiska młody wiek partnera jest dla Koreańczyka podświadomą, psychologiczną przeszkodą.

### Analiza w modelu Hofstede – wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania. Studium przypadku

Przeprowadzone przez Hofstede badania nad kulturami organizacyjnymi w latach 80. XX wieku dostarczyły niezłomnych dowodów na istnienie ścisłych i usystematyzowanych związków pomiędzy kulturą a zarządzaniem. Analiza firmy koreańskiej funkcjonującej w Polsce pokazuje jednak, że wpływ obecnej kultury może zachwiać modelowe wyniki badań. Słusznie Hofstede założył, że: „zaprogramowanie umysłu jednostek zależy od grupowej socjalizacji, a ta z kolei ma charakter indoktrynacji narodowej, bo to państwa narodowe nadzorują proces socjalizacji”<sup>20</sup>.

1. Metodologia badań – wywiad ustrukturyzowany, obserwacja uczestnicząca, wewnętrzne studium przypadku. Kate Punch opisuje studium przypadku: „zbadałmy szczegółowo jeden przypadek (a być może niewielką liczbę przypadków) przy wykorzystaniu każdej metody, która wydaje się właściwa. Podczas gdy może istnieć bogata gama określonych zamierzeń oraz pytań badawczych, to głównym celem jest możliwie jak najpełniejsze zrozumienie tego przypadku”<sup>21</sup>. W tej pracy zajmuję się szczególnym przypadkiem *case-study* – wewnętrznym. Robert Stake opisuje ten rodzaj w następujący sposób: „przedmiotem zainteresowania jest przypadek (...) w jego pełnej szczegółowości i zwyczajności”<sup>22</sup>. Według Stake’a w ramach wewnętrznego

<sup>19</sup> T. Goban-Klas, *Korea historia i współczesność. Od pustelniczego królestwa do azjatyckiego tygrysa*, Toruń 2007, s. 107.

<sup>20</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>21</sup> K. Punch, *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, London 1988.

<sup>22</sup> R. Stake, *Case studies*, [w:] *Handbook of Qualitative Research*, wyd. 2, red. N. Denzin, Y. Lincoln, Thousand Oaks 2000, s. 435- 454.



studium przypadku nie podejmuje się żadnej próby uogólniania wykraczającej poza pojedynczy przypadek, nie próbuje się też tworzyć teorii<sup>23</sup>. Do przedstawienia tego studium przypadku posłużyłam się wywiadem kwestionariuszowym oraz obserwacjami uczestniczącymi. Wywiady z kadrami menedżerów zostały przeprowadzone w siedzibie firmy X w godzinach pracy.

1.1. Dystans władzy. Według Hofstede: „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażany jest przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”<sup>24</sup>. Większość firm koreańskich w Polsce jest zarządzana przez Koreańczyków. W polskich filiach koreańskich korporacji pracuje większa liczba ekspertów niż w analogicznych oddziałach kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych z innych krajów. Czynniki społeczne, jak międzynarodowe lotnisko, międzynarodowa szkoła dla dzieci, zdają się mieć dla Koreańczyków mniejsze znaczenie – w porównaniu na przykład z inwestorami z Francji czy Stanów Zjednoczonych – niż niskie koszty rozpoczęcia i prowadzenia działalności w długim okresie.

Centrum inwestycji koreańskich obejmuje Warszawę i Mazowsze. Na czas kontraktu koreańskiego menedżera koreańska rodzina przebywa na stałe w stolicy. Żona z reguły nie podejmuje pracy w Polsce, natomiast dzieci uczęszczają do jednej ze stołecznych szkół międzynarodowych, pobierają też dodatkowe lekcje języka polskiego. Z opinii respondentów wynika, że inwestycje koreańskie w Polsce są generowane przez ich wiedzę na temat uzyskiwanych dyplomów wyższych wśród Polaków. Powracając jednak do kwestii dystansu władzy, należy zauważyć, że Korea charakteryzuje się wysokim dystansem, co uwidacznia się także w filii korporacji. Według badań Hofstede Korea plasuje się na 27/28 pozycji przy wskaźniku PDI – 60<sup>25</sup>. W tym kontekście mówimy o obawach dotyczących sprzeciwu i stylu podejmowania decyzji przez szefa. Aspekt ten rozwija kolejny długi proces decyzyjny. Planowanie i analiza wariantów prowadzi do częstych niepokojów wśród kontrahentów zagranicznych. Pozorna zachowawczość również charakteryzuje koreański system pracy. Współpracując, należy się więc przygotować na powolny proces decyzyjny i szybkie działanie. Jednocześnie trzeba pamiętać, że w trakcie podejmowania decyzji koreańscy negocjatorzy lubią dowolnie powracać do tematów, które nam mogą wydawać się zamknięte.

1.2. Indywidualizm – kolektywizm. Kolektywizm wyróżnia społeczeństwa o silnej przynależności grupowej<sup>26</sup>. Zbiorowość jest z kolei elementarną częścią każdej organizacji biznesowej, w której współzależność odgrywa również silną rolę. W przeciwieństwie do Polaków, Koreańczycy nie są absolutnymi indywidualistami.

<sup>23</sup> D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa 2008, s. 169.

<sup>24</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 66.

<sup>26</sup> *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, A. Jelonek, Kraków 2010, s. 41.

Praca opiera się na działaniu grupowym oraz myśleniu kolektywnym, a sukces czy porażka jest efektem działania grupy, a nie jednostek, co pokazuje Hofstede w podrzdziale *Indywidualizm – kolektywizm*. Pracownik firmy nie może sobie pozwolić na ignorowanie czasu spędzanego przez innych członków zespołu wspólnie, po godzinach pracy (dla przykładu rozmowy z pracownikami firmy X zostały przeprowadzone po godzinie 20.00, kiedy pracownicy byli wciąż w firmie – jest to ich czas pracy). Zdarza się, że w momencie zakończenia przewidzianego czasu pracy szef firmy lub kierownik liniowy ogłasza wspólny posiłek (tzw. „hlesik”) integrujący pracowników i pogłębiający relacje wewnątrz zespołu. Wzajemne zależności wewnątrzgrupowe przekładają się na procesy decyzyjne, które opierają się na myśleniu grupowym, interesie, a nie myśleniu indywidualnym. Proces decyzyjny jest w przypadku firm koreańskich zdecydowanie dłuższy niż w Europie. Każda decyzja grupy musi uzyskać akceptację najwyższego przedstawiciela organizacji. Ma to wpływ na relacje wewnątrzgrupowe i organizację pracy w firmie. Generalną zasadą panującą wśród starszych Koreańczyków jest stwierdzenie, że racja należy do tego, kto jest starszy lub piastuje wyższe stanowisko w firmie. Koreańczy często pytają obcokrajowców o wiek. Pozycjonowanie rozmówcy, styl rozmowy, użyte zwroty zależą zawsze od wieku, nawet jeśli różnice są stosunkowo niewielkie. Podobnie jest w przypadku stanowiska. Dlatego też należy zadbać, aby nazwa stanowiska widniała wyraźnie na wizytówce przekazywanej koreańskiemu partnerowi.

Hierarchiczność w kulturze koreańskiej odnosi się również do pozornie nieznażącej kwestii prezentów biznesowych. Zazwyczaj każde spotkanie biznesowe kończy się wymianą upominków. Należy pamiętać, aby osoba najwyższą rangą otrzymała prezent o wartości wyższej aniżeli pozostali przedstawiciele. Dopuszczalne jest także przekazanie upominku jedynie szefowi delegacji koreańskiej.

Współzależność jest elementem kultury koreańskiej budzącym zazwyczaj największą zrozumienia wśród przedstawicieli biznesu europejskiego. W dosłownym rozumieniu tego terminu biznesmen koreański przystępuje do współpracy po zbudowaniu właściwych relacji towarzyskich. Biznes jest zdecydowanie łatwiejszy po dokładnym „zbadaniu” partnera od strony osobowościowej, gdyż osobowość partnera przekłada się bezpośrednio na relacje handlowe. Wśród Polaków współpracujących z Koreańczykami panuje wręcz przekonanie, że biznes nie jest możliwy bez budowy przyjacielskich relacji: „dzięki wyznawanym w tamtym narodzie cnotom konfucjańskim, takim jak głęboki patriotyzm, zdyscyplinowanie, silne zhierarchizowane struktury, szacunek do władzy czy wyjątkowa pracowitość i dążenie do wiedzy”<sup>27</sup>, są w stanie osiągnąć spektakularny sukces.

Jednocześnie Koreańczycy preferują, by ich przyszły partner biznesowy był osobą poleconą przez tzw. *third party*, co odzwierciedla liczne nieformalne powiązania wśród przedstawicieli biznesu. Tworzenie relacji biznesowych odbywa się poprzez

---

<sup>27</sup> A. Lipowski, J. Kulig, *Państwo czy rynek?...*, s. 180.

częste spotkania integracyjne poza wyznaczonym czasem pracy. Najczęściej są to długotrwałe spotkania w restauracjach.

1.3. Męskość – kobiecość. Męskość cechuje społeczeństwa, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, a przy tym diametralnie odmienne dla kobiet i mężczyzn. Kobiecość odnosi się do przenikania tych ról<sup>28</sup>. Hofstede klasyfikuje Koreę w części społeczeństw kobiecych, ale warto zauważyć, że ogólnie społeczeństwo jest patriarchalne. Najważniejsze dla przedsiębiorstwa w tym państwie, podobnie jak w Polsce (na przykładzie firmy X), są przede wszystkim wartości dotyczące troski o innych współpracowników, nawet ich ochrona. Z rozmów z przedstawicielami firmy wynika, że ważne są także takie cechy, jak: skromność, pokora, równość oraz solidarność. Menedżerowie kierują się intuicją oraz dążą przede wszystkim do porozumienia w drodze negocjacji.

Koreańczyków jako naród cechuje dość wysoki poziom zachowawczości. Są przyzwyczajeni do unikania wyrażania swoich poglądów i uczuć wprost. Zazwyczaj dotyczy to tematów drażliwych, których omawianie niesie ze sobą ryzyko konfliktu. Wymiana argumentów może doprowadzić do utraty twarzy, co w przypadku narodów azjatyckich jest dużym dyskomfortem. Rozmawiając z Koreańczykami, należy przygotować się często na wiele znaczeń ukrytych i komunikację niewerbalną. Bardzo ważną jest dla nich nie tylko sama treść przekazu, ale również forma. W związku z tym w wielu przypadkach negocjowanie z Koreańczykami może okazać się dla Polaków dość trudne, między innymi z uwagi na wspomniane już powracanie do tematów rozmowy, które z naszego punktu widzenia zostały już zakończone. Ponadto Koreańczycy często unikają udzielania odpowiedzi odmownej wprost, chociaż ich negatywny stosunek do omawianej kwestii można odczytać z gestów, mimiki i mowy ciała.

Dla kultury zdecydowanie kolektywistycznej myślenie o jednostce wywodzi się z przeciwstawnych przesłanek. Jednostka postrzega siebie jako odbicie czy też powielanie innych jednostek w grupie, jako element większej całości. „Zazwyczaj wchodzi w skład jednej lub najwyżej kilku grup, związanych z socjalizacją pierwotną i wtórną, a więc rodziną, grupą rówieśniczą i zawodową w miejscu pracy”<sup>29</sup>. Cel grupowy staje się jednocześnie celem jednostki. Stanowi to problem, ponieważ następuje swoisty proces wykluczenia danej grupy. Firmy koreańskie składają się z pracowników zarówno pochodzenia polskiego, jak i koreańskiego, jednak nieczęsto zdarza się, by tworzyli oni zwartą zintegrowaną grupę w miejscu pracy. Mary Douglas zwraca szczególną uwagę na integrację (w tym wypadku na jej brak) oraz same interakcje ludzi, którzy w pewien sposób zostają odłączeni od danej grupy<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> *Zarządzanie międzykulturowe...*, s. 41.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 58.

<sup>30</sup> M. Douglas, *Dealing with Uncertainty, Multatuli Lecture*, Leuven 2001.

Większość decyzji podejmowanych w biznesie ma swoje korzenie i uwarunkowania w kulturze kraju. W przypadku Korei niezwykle ważne jest zadbanie o właściwe relacje, ponieważ dla Koreańczyków liczy się nie tylko to, co stanowi przedmiot biznesu, ale również to, z kim współpracujemy. Indywidualizm jest cechą nieakceptowaną z punktu widzenia interesów grupy. Grupa stanowi niemalże rodzinę, odpowiedzialną za jednostkowe efekty działań jej członków.

1.4. Unikanie niepewności. Niepewność jest to stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych lub nieznanymi<sup>31</sup>. Zdaniem Hofstede „nie należy mylić unikania niepewności z awersją do podejmowania ryzyka. Niepewność ma się do ryzyka tak, jak niepokój do strachu. Niepokój i niepewność są uczuciami mało sprecyzowanymi. Niepokój jest bezprzedmiotowy. Niepewność z kolei, w przeciwieństwie do ryzyka, nie ma przypisanego prawdopodobieństwa. Jest to sytuacja, w której wszystko może się wydarzyć i nie mamy pojęcia, co to może być. Gdy tylko sprowadzi się niepewność do postaci konkretnie istniejącego ryzyka, to przestaje być ona źródłem niepokoju (...)”<sup>32</sup>.

Koreę charakteryzuje silne unikanie niepewności. Wywiady pogłębione pokazują jednak tylko niewielką zbieżność cech koreańskiej korporacji w Polsce w tym aspekcie. Podobieństwa są następujące: akceptacja ryzyka oswojonego, strach przed sytuacjami dwuznacznymi lub ryzykiem niezauważalnym, wiara w specjalistów oraz ekspertów czy skłonność do precyzji i punktualności. Zupełnie różnie stają się: silna potrzeba (emocjonalna) ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce, niepewność jako stałe zagrożenie, z którym trzeba walczyć, wysoki poziom stresu oraz subiektywna odmiana niepokoju. Prawo i porządek odchodzą na drugi plan, zdaniem respondentów ważniejsza staje się sama realizacja. „W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności wszelkie nieprzewidywane zdarzenia czy nieplanowane działanie, improwizacja i zmienność są postrzegane jako zagrożenie i z tego względu ich się unika. Służą temu wszelkie jasne procedury działania, ściśle określone kodeksy i systemy prawne, przywiązanie do formalnych aspektów rzeczywistości i wiara w prawdę absolutną”<sup>33</sup>.

Jak zauważa Marek Szopski, kultury takie są nastawione na szeroko rozumiany porządek społeczny, a jednak przykład firmy X pokazuje, że wpływy odmiennej kultury mogą mieć kluczowe znaczenie dla zmian zachodzących w tej kwestii, a co za tym idzie – także w samej kwestii zarządzania.

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>32</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 184.

<sup>33</sup> M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, Warszawa 2005, s. 59.

## Dynamizm konfucjański

Marek Szopski w swojej publikacji *Komunikowanie międzykulturowe* wskazuje, że dla kultur Dalekiego Wschodu wprowadzono wymiar „dynamizmu konfucjańskiego”, który charakteryzuje się kilkoma istotnymi w kontekście niniejszych rozważań aspektami<sup>34</sup>. Po pierwsze, Koreańczyk będzie się odznaczał wytrwałością w dążeniu do celu. Ze względu na to, że status jednostki jest ważny, kształtowanie relacji będzie następowało wokół tej cechy. Po drugie, warto zwrócić uwagę na fakt, że w dynamizmie konfucjańskim ludzi klasyfikujemy ze względu na takie wymiary, jak: oszczędność, zapobiegliwość, potrzeba zachowania twarzy oraz poszanowanie tradycji. Większość wydaje się przystawać do cech polskości, ale jednak w 100% tak się nie dzieje. Stąd też wniosek, że dynamizm konfucjański może być barierą w zarządzaniu międzynarodową korporacją.

## Wnioski

Różne koncepcje ZZL wpisują się w politykę pracy Koreańczyka nie tylko w jego rodzimym kraju, ale także w Polsce. Przywołując koncepcję Taylora dotyczącą „naukowego zarządzania”, należy zwrócić szczególną uwagę na fakt dbania o pracownika. Kolektywizm koreański tego nie wyklucza, ponieważ zbiorowość jest jednak zbudowana z jednostek. Funkcjonalne podejście pokazuje, że jeśli jedna część nie będzie funkcjonowała odpowiednio, to cały system będzie dysfunkcyjny. Z koncepcji Fayola dotyczącej administracyjnego ZZL oraz teorii Webera wynika, że typem idealnym jest piramidowa struktura organizacyjna, zatrudnianie pracowników do jasno określonych prac, zgodnie z ich umiejętnościami. Niemalże wszystkie zasady są wyznaczane przez dokumenty, a ich kierunek jest sprecyzowany. Jest to jednakże opis kultury pracy w Korei. Dla filii zagranicznej ważna jest hierarchia w pracy, struktura, natomiast stosunek do prawa i ograniczeń jest już odmienny. Klasyczne teorie zarządzania operacyjnego, ilościowego są dla Korei istotne ze względu na możliwości technologiczne. Warunki pracy czy wpływ środowiska zmieniają sam rodzimy schemat pracy, ingerując w niego.

Nowoczesność koncepcji ZZL wpisuje się przede wszystkim w elastyczność firmy. Otóż firma X stanowi *sui generis* system, który w swoich ramach łączy kolejne współdziałające podsystemy. Uzupełniając, ZZL w filii zagranicznej jest uniwersalne, sytuacyjne, asymilujące się do sytuacji, do swoistej niepowtarzalności. W tym podejściu nie można przekładać zachowań pracowników na pracowników z innego przedsiębiorstwa, nie można też ich standaryzować. Integrując dwa aspekty, docho-

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 63.

dzę do wniosku, że filia zagraniczna również łączy ze sobą wiele odpowiedników ZZL. Teoria zarządzania międzykulturowego pozwala dostrzec wszelkie działania podejmowane zarówno przez centralę korporacji, jak i jej filie zagraniczne ukierunkowane na analizowanie interakcji międzykulturowych w układach wewnętrznych i zewnętrznych, wykrywanie i przelamywanie barier kulturowych w tych interakcjach, tak by osiągać podstawowe cele i rozwój.

Analiza firmy koreańskiej funkcjonującej w Polsce pokazuje jednak, że wpływ obecnej kultury może zachwiać modelowe wyniki badań, które przeprowadził Hofstede. Niewykluczone, że stanowi to jedną z większych barier, jakie staną przed Polską we współpracy z Koreą. Zmiany, które następują w procesie fuzji kultur, mają zasadnicze znaczenie. Wiele barier będzie przyczyną nieporozumień, na przykład proces decyzyjny jest w przypadku firm koreańskich zdecydowanie dłuższy niż w Europie, co może generować niekiedy omyłkowe decyzje ze strony Polaków. Podstawowe trudności, jakie mogą pojawić się w prowadzeniu takiej ponadnarodowej działalności, dadzą się jednak przezwyciężyć, choć stanowią zagrożenie dla idealnego funkcjonowania firm.

Korea Południowa jako partner gospodarczy Polski jest jednym z ważniejszych, na co wskazuje chociażby informacja dotycząca kontaktów handlowych wśród krajów CEFTA – Polska jest pierwszym partnerem Korei. Istotność tej współpracy oceniamy z dwóch względów: po pierwsze – dynamika handlowa, po drugie – praca produkcyjna (inwestycje bezpośrednie). Przynosi to Polsce wiele korzyści. Transfer technologii, eksport i tworzenie miejsc pracy dla polskiej gospodarki stają się bardzo ważne. Kazimierz Starzyk uważa, że „zasadniczą barierą dalszego rozwoju stosunków gospodarczych między Polską a Koreą jest niski poziom polskiego eksportu, co w warunkach wysokiego poziomu importu z Korei rodzi problem zadłużenia, a w dłuższym okresie może być czynnikiem wpływającym negatywnie na całokształt dwustronnych stosunków gospodarczych”<sup>35</sup>.

Ze względu na wzrastające znaczenie Korei w gospodarce światowej oraz wzrost zainteresowania tym rynkiem w Polsce coraz pilniejsza jest potrzeba analizowania tego zjawiska. Przedstawione przeze mnie elementy opisujące ZZL, kulturę oraz bariery w komunikacji i zarządzaniu mogą być pomocne w kolejnych analizach.

---

<sup>35</sup> K. Starzyk, *Korea Południowa jako partner gospodarczy Polski*, [w:] *Korea: doświadczenia i perspektywy*, red. K. Gawlikowski, E. Potocka, Toruń 2002, s. 257.

## SUMMARY

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF KOREAN INVESTMENTS. RISK AND OPPORTUNITIES

The management of human resource is very important for the companies' development. We can notice that it influences on enlargement of the economic activity not only in local places but all over the country. In my opinion, thanks to investment and innovation that South Korea brought into Poland, this country will be able to compete with other countries. I mean compete with these countries that are cooperating with South Korea like as United States. The classical and also modern theories of the human resource management are the base of my statement.

The article is describing Korea in different dimensions created by Hofstede, namely power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity and avoiding uncertainty. This analysis shows that many Korean culture scheme does not fit to general overseas branch of transnational corporation

The main idea of the publication is the conviction that Korea is an important economic partner for Poland. Hofstede's research model, which focuses on the main problems in human resource management and emphasize Korean work culture, is used for next research.