

Opublikowano w:

Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi.
red. A. Brzozowska, I. Pawełoszek, T. Turek
Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2016
ISBN: 978-83-65179-61-6

Katarzyna Czainska
Europejska Wyższa Szkoła Biznesu

WYBRANE PRAWNO - ORGANIZACYJNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIELONARODOWOŚCIOWYMI ZASOBAMI LUDZKIMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Streszczenie: W pracy zaprezentowano wybrane zasady prawne i organizacyjne, które usprawniają zarządzanie wielonarodowościowymi i wielokulturowymi zasobami ludzkimi (WWZL) w małych oraz średnich organizacjach funkcjonujących w Polsce. Dodatkowo przedstawiono narzędzie informatyczne (aplikację RIO) służącą do diagnozowania poziomu przygotowania organizacji do efektywnego zarządzania WWZL. Wskazano przesłanki socjologiczno – demograficzne uzasadniające konieczność wdrażania tychże rozwiązań z uwagi na tendencję wzrostową ilości cudzoziemców zatrudnianym na polskim rynku pracy.

Słowa kluczowe: cudzoziemiec, zatrudnienie cudzoziemca, interkulturowe zasoby ludzkie, aplikacja RIO

Wprowadzenie

E. Wysłocka zatytułowała jedną ze swoich publikacji przewrotnym i intrygującym pytaniem: *Globalizacja – błogosławieństwo czy przekleństwo?*¹. Podobne pytanie zadają sobie także inni teoretycy i praktycy biznesu. Nie można jednak sformułować obiektywnej i rozstrzygającej odpowiedzi. Z jednej bowiem strony powszechne zmniejszenie barier komunikacyjnych i handlowych w skali całego świata, ułatwia handel i mobilność ludzi przyczyniając się do wzbogacania społeczeństw. Z drugiej strony, te same czynniki stają się przyczyną skrajnych różnic dochodów poszczególnych krajów i grup społecznych, rozprzestrzeniania się działań niezgodnych z prawem (handlu narkotykami, czy terroryzmu). W toku rozważań E. Wysłocka wskazała również zalety i wady ww. procesu społeczno – ekonomicznego, podkreślając m.in. zjawisko ubóstwa oraz przepływów ludzi, a wraz z nimi określonych wzorców kulturowych. Podobne refleksje na temat zmiany rynków pracy związanej z konsekwencjami procesu globalizacji przedstawił T. Oleksyn, podkreślając konieczność profesjonalnego

¹ E. Wysłocka, *Globalizacja – błogosławieństwo czy przekleństwo*, [w:] Ekonomiczne aspekty procesu globalizacji, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009

zarządzania zasobami ludzkimi, biorącego pod uwagę konsekwencje ogólnoświatowej mobilności kapitału ludzkiego². Radykalne stanowisko zaprezentował P. Kuraś, który uznał wręcz, że w dzisiejszych czasach, warunki funkcjonowania przedsiębiorstw ewoluowały tak diametralnie, że straciły na znaczeniu teorie, które do tej pory miały zastosowanie w działalności gospodarczej³. Błędem o podłożu historycznym byłoby oczywiście uważać, że wielokulturowość i emigracja zarobkowa wystąpiły dopiero w konsekwencji globalizacji. A. Kelleher i L. Klein zwróciły jednak uwagę, że już od lat dziewięćdziesiątych XX wieku przepływy ludności zmieniły się z „umiarkowanego strumienia” w „prawdziwą powódź”⁴. Dodatkowo J.L. Seitz, przeprowadzając analizę zmian demograficznych, które zachodzą obecnie zauważył, że niepokojący nie jest fakt przyrostu populacji (bo to jest tendencja z wielu względów oczywista), ale jego dynamika (milion ludzi co każde pięć dni)⁵.

Zjawiska migracji zarobkowej zostały zatem zauważone i szeroko opisane w literaturze naukowej i popularnej ostatnich lat. W związku z tym pojawił się pewien chaos pojęciowy. W mowie potocznej używamy na przykład, w formie synonimów, kilku słów określających osoby niebędące Polakami. Stosujemy między innymi wyrazy: obcokrajowiec, cudzoziemiec, zagranicznik, imigrant, uchodźca. Również w teorii zarządzania zasobami ludzkimi błędnie, bo zamiennie, używa się takie pojęcia jak: zespoły wielokulturowe, wielonarodowościowe, multikulturowe, interkulturowe, itp. W celu uniknięcia rozbieżności i nieporozumień semantycznych, w niniejszym artykule zastosowane zostało nazewnictwo wynikające z obowiązujących przepisów prawa polskiego, gdyż analizie poddano zagadnienie funkcjonowania wielonarodowościowych grup pracowniczych w małych przedsiębiorstwach na polskim rynku. Przede wszystkim stosowano zatem określenie „cudzoziemiec”, czyli zgodnie z art. 3 pkt. 2 *każdy, kto nie posiada obywatelstwa polskiego*⁶.

W artykule zaprezentowano zalecenia organizacyjno – zarządcze mogące usprawnić współdziałanie ludzi w środowisku wielonarodowościowym małych organizacji. Poruszony temat jest szeroko opisywany w literaturze z zakresu zarządzania, ale głównie w kontekście dużych przedsiębiorstw i korporacji transnarodowych⁷. Tymczasem zgodnie z wynikami analizy społeczno –

² T. Oleksyn, *Wyzwania ZZZ związane z globalizacją i kryzysem*, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009

³ P. Kuraś, *Teorie międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa*, [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji. Monografia. Red. nauk. H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012

⁴ A. Kelleher, L. Klein, *Global Perspectives. A Handbook for Understanding Global Issues*, 2nd Edition, Pearson–Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 15

⁵ J.L. Seitz, *Global Issues. An Introduction*, 4th Edition, Blackwell Publishing, Malden 2011.

⁶ Art. 3 pkt. 2 Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2013 r. poz. 1650 z póź. zm.)

⁷ zob. J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*,

demograficznej (której część zaprezentowano w artykule) zjawisko wielokulturowości dotyczy także małych przedsiębiorstw, dlatego też teoretycy przedsiębiorczości, a zwłaszcza właściciele i menedżerowie małych firm powinni zapoznawać się z problematyką zarządzania ww. zespołami ludzkimi oraz dostosowywać organizacje do najlepszego wykorzystania potencjału tychże zespołów.

Zatrudnienie cudzoziemców w małych i średnich przedsiębiorstwach na rynku polskim – dane statystyczne

Definicję małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto zgodnie z podaną w ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, w której określono, że:

- a) *za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro;*
- b) *za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro⁸.*

Małe i średnie przedsiębiorstwa są istotną siłą napędową polskiej gospodarki, a przez to pośrednio oddziałują na klimat społeczny w państwie generując przychody, miejsca pracy i wpływając na awans społeczny obywateli.

Według najnowszego raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczącego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2013 roku w Polsce działało 1,77 mln przedsiębiorstw niefinansowych określanych jako przedsiębiorstwa aktywne. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią w tym aż 99,8%⁹. W skali Unii Europejskiej Polska zajmuje szóste miejsce pod względem liczby przedsiębiorstw (mimo różnicy danych, gdyż według Eurostatu w Polsce działa 1,5 mln przedsiębiorstw), po Włoszech (tj. około dwa i pół razy więcej niż w Polsce), Francji, Hiszpanii, Niemczech i Wielkiej Brytanii (gdzie działa podobna liczba przedsiębiorstw jak w Polsce, czyli ok. 1,7 mln). Istotne jest także zauważenie faktu, że sektor MŚP generuje aż 48,5% produktu krajowego brutto

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; H. Scullion, *International human resource management*, [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Storey, Routledge, London 1995

⁸ Art. 105 – 106 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 Nr 173 poz. 1807 z póź. zm.)

⁹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, str. 13

Polski, a spośród wszystkich grup przedsiębiorstw największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa – ok. 30%.

Kolejnym obszarem, w którym można podkreślić znaczenie sektora MŚP jest zatrudnienie. Na koniec 2013 r. liczba pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce wynosiła blisko 8,9 mln osób, z czego 6,2 mln (69%) pracowało w podmiotach sektora MŚP, w tym w mikro i małych firmach pracuje ponad połowa (4,6 mln osób) populacji pracujących w całym sektorze przedsiębiorstw; średnie przedsiębiorstwa zatrudniają co piątego pracującego (1,6 mln osób), a duże – prawie co trzeciego (2,7 mln osób)¹⁰.

W cytowanym raporcie przeprowadzono również analizę internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Wykorzystano jednak ewaluację według danych pozyskanych w projekcie Globalny Monitor Przedsiębiorczości (Global Entrepreneurship Monitor – GEM)¹¹. Zgodnie z metodyką ww. zespołu badaniu poddano dwa główne wskaźniki, a mianowicie:

- a) siłę orientacji międzynarodowej definiowaną jest jako procent przedsiębiorców, którzy deklarują, że co najmniej 25% ich klientów pochodzi z zagranicy;
- b) pomiar internacjonalizacji na poziomie indywidualnym poprzez wskazanie jaka część klientów danego przedsiębiorstwa mieszka poza krajem przedsiębiorcy¹².

Nie zbadano jednak struktury zatrudnienia w MŚP pod kątem narodowości pracowników. Analizę taką przeprowadziło m.in. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, które wskazało następujące fakty¹³:

- a) w 2015 r. kontynuowany jest wzrost zatrudnienia cudzoziemców w Polsce, w szczególności w zakresie podejmowania pracy bez zezwolenia - na podstawie oświadczenia podmiotu o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi; w I półroczu 2015 r. wydano 27193 zezwolenia na pracę cudzoziemca, co stanowiło w stosunku do I półroczu 2014 r. wzrost o 27%; liczba wniosków o wydanie zezwolenia złożonych w I półroczu 2015, wyniosła 30 906 (wzrost o 38 %); do końca listopada 2015 r. wydano ok. 57000 zezwoleń,
- b) rośnie udział obywateli Ukrainy w liczbie wydanych zezwoleń i zarejestrowanych oświadczeń (obecnie to odpowiednio ok. 74% i niecałe 98%); dalsze w kolejności kraje pochodzenia cudzoziemców to: Wietnam,

¹⁰ Tamże, str. 14 - 18

¹¹ Globalny Monitor Przedsiębiorczości (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) - projekt badania przedsiębiorczości na świecie, w którym od 2011 r. uczestniczył również polski w skład, którego wchodził naukowcy z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

¹² *Raport o stanie sektora ...*, op.cit, str. 67-70 oraz D. Węclawska, A. Tarnawa, M. Nieć, P. Zbierowski, *Global Entrepreneurship Monitor Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015

¹³ *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2015; <https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/public/INOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Zatrudnienie%20cudzoziemcow%20grudzien%202015%20r.popr.pdf> [14.06.2016]

- Chiny, Białoruś, Indie, Uzbekistan i Mołdawia; zmniejsza się ilość Chińczyków i Wietnamczyków podejmujących pracę w Polsce;
- c) zapotrzebowanie na pracę rośnie w większości branż, szczególnie silny wzrost odnotowywany jest w budownictwie, transporcie czy przetwórstwie przemysłowym,
 - d) największe zapotrzebowanie na pracę cudzoziemców występuje w województwie mazowieckim – tego regionu dotyczy ok. 51% wydanych zezwoleń i ok. 47% zarejestrowanych oświadczeń, obserwowany jest jednak stopniowy wzrost znaczenia innych regionów,
 - e) coraz większa liczba cudzoziemców może pracować na innej podstawie niż zezwolenie na pracę cudzoziemca czy oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi, dotyczy to np. obywateli UE, cudzoziemców posiadających zezwolenie na pobyt czasowy i pracę (oraz niektóre inne zezwolenia na pobyt czasowy), cudzoziemców posiadających zezwolenie na pobyt stały lub którym udzielono ochrony międzynarodowej.

Tabela 1 Liczba osób, które posiadają ważne dokumenty potwierdzające prawo pobytu na terytorium RP według stanu na 1.07.2015 r.

Rodzaj dokumentu potwierdzającego prawo pobytu na terytorium RP	Liczba osób, które posiadają ważne dokumenty potwierdzające prawo pobytu na terytorium RP
Pobyt stały	51 322
Pobyt rezydenta długoterminowego UE	9 318
Pobyt czasowy	60 810
Prawo pobytu obywatela UE	58 842
Prawo stałego pobytu obywatela UE	6 982
Prawo pobytu członka rodziny ob. UE	532
Prawo stałego pobytu członka rodziny ob. UE	79
Azyl	1
Status uchodźcy	1 545
Ochrona uzupełniająca	2 911
Pobyt humanitarny	1 064
Pobyt tolerowany	341
Razem	193 747

Źródło: *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2015; https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/INOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Zatrudnienie%20cudzoziemcow%20grudzien%202015%20r.popr.pdf [14.06.2016], str. 8

Ponieważ zaprezentowane powyżej dane statystyczne potwierdzają trend rosnący umiędzynarodowienia polskiego rynku pracy w sektorze MŚP, szczególnego znaczenia nabierają publikacje, w których poruszano tematykę WWZL, a zwłaszcza zawarta w nich wiedza dotycząca zarządzania takimi grupami pracowników.

Wybrane aspekty prawne zatrudniania cudzoziemców w małych i średnich przedsiębiorstwach na rynku polskim

Podstawowym aktem prawnym regulującym problematykę zatrudniania cudzoziemców w Polsce są: 1/ ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach¹⁴, 2/ ustawa z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (a w szczególności rozdział 16 tejże ustawy)¹⁵, 3/ ustawa z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym nielegalnie na terytorium Polski¹⁶. Zapisy ww. ustaw zostały uszczegółowione rozporządzeniami Ministra Pracy i Polityki Społecznej: 1/ z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia na pracę cudzoziemca¹⁷, 2/ z dnia 21 kwietnia 2015 r. w sprawie przypadków, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę¹⁸.

W powyższych aktach prawnych wskazano ogólną zasadę dopuszczalności świadczenia pracy przez cudzoziemców na terenie Rzeczypospolitej Polskiej pod warunkiem uzyskania odpowiedniego zezwolenia wydanego przez wojewodę właściwego miejscowo dla siedziby pracodawcy ubiegającego się o zezwolenie. Wymieniono także okoliczności, w których cudzoziemiec może podjąć pracę w Polsce bez zezwolenia (dotyczy to na przykład cudzoziemca, który otrzymał zezwolenie na pobyt czasowy w celu kształcenia się na studiach pierwszego stopnia, studiach drugiego stopnia lub jednolitych studiach magisterskich albo studiach trzeciego stopnia)¹⁹. Dodatkowo w rozporządzeniu określono następujące typy zezwoleń na pracę:

- A - dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie umowy z podmiotem, którego siedziba lub miejsce zamieszkania albo oddział, zakład lub inna forma zorganizowanej działalności znajduje się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- B - dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę polegającą na pełnieniu funkcji w zarządzie osoby prawnej wpisanej do rejestru przedsiębiorców lub będącej spółką kapitałową w organizacji przez okres przekraczający 6 miesięcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy;
- C - dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę u pracodawcy zagranicznego, delegowanego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na okres przekraczający 30 dni w roku kalendarzowym do oddziału lub zakładu podmiotu zagranicznego, jego podmiotu zależnego lub podmiotu powiązanego długoterminową umową o współpracy z pracodawcą zagranicznym;

¹⁴ Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. z 2013 r. poz. 1650 z póź. zm.)

¹⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2008r. nr 69 poz. 415 z późn. zm.)

¹⁶ Ustawa z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym nielegalnie na terytorium Polski (Dz. U. z 2012 r. poz.769)

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia na pracę cudzoziemca (Dz.U. z 2015r. Nr 0 poz. 543)

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 21 kwietnia 2015 r. w sprawie przypadków, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę (Dz. U. z 2015 r., poz. 588)

¹⁹ Art. 87 ust. 2 pkt. 1 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia ..., op.cit.

- D - dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę u pracodawcy zagranicznego, nieposiadającego oddziału, zakładu lub innej formy zorganizowanej działalności na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, delegowanego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w celu realizacji usługi o charakterze tymczasowym i okazjonalnym (usługa eksportowa);
- E - dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę u pracodawcy zagranicznego, delegowanego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na okres przekraczający 3 miesiące w ciągu kolejnych 6 miesięcy w innym celu niż wskazany w ww. punktach²⁰.

Dodatkowo od 01 maja 2016 r. uległy zmianie zasady zatrudniania obywateli Republiki Armenii, Republiki Białorusi, Republiki Gruzji, Republiki Mołdowy, Federacji Rosyjskiej lub Ukrainy, którzy uzyskali możliwość podejmowania krótkoterminowej pracy w Polsce (do 180 dni w ciągu kolejnych 12 miesięcy) bez obowiązku uzyskiwania zezwolenia na pracę. Podmiot zamierzający powierzyć pracę osobie z ww. grupy cudzoziemców ma obowiązek zarejestrowania stosownego oświadczenia w powiatowym urzędzie pracy właściwym dla siedziby pracodawcy lub miejsca zamieszkania wnioskodawcy.

Stwierdzić zatem należy, że istnieją uregulowania prawne, które z jednej strony umożliwiają cudzoziemcom podejmowanie pracy w Polsce, a z drugiej zabezpieczają interesy państwa i przedsiębiorców.

Aplikacja RIO jako narzędzie diagnostyczne wspomagające zarządzanie wielonarodowościowymi zespołami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach na rynku polskim

Na podstawie trendów wskazanych w artykule uznać można, że cudzoziemcy są już zauważalną grupą pracowniczą w polskich przedsiębiorstwach. Dlatego też, zasadne jest rozpowszechnianie wiedzy i rozwiązań wspomagających zarządzanie takimi zespołami. Skuteczne w tym zakresie mogą okazać się wybrane rozwiązania z sektora IT.

Narzędzia informatyczne są obecnie nieodzownym elementem wspomagającym przedsiębiorstwa w zakresie wielu funkcji. W licznych publikacjach podkreśla się znaczenie informatyki w takich dziedzinach jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie logistyką, zarządzanie finansami, zarządzanie komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną organizacji, itp.²¹. Rozwiązania informatyczne wspomagają procesy dystrybucji, współpracy z dostawcami, budowania relacji z klientami, marketingu, reklamy, itd.²² Przykłady zastosowania

²⁰ Par. 2 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia ..., op.cit.

²¹ zob. *IT w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2007 oraz *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012

²² D. Jelonek, *Przedsiębiorczość i e-przedsiębiorczość*, [w:] Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości, red. A. Nowicki, D. Jelonek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013

IT w zarządzaniu zasobami ludzkimi zaprezentował m.in. M. Cieciura opisując informatyczne rozwiązania do: budowania i analizy kwestionariuszy oceny pracowniczej, rejestracji czasu pracy, przeprowadzania grupowych testów psychometrycznych, czy rozwoju kompetencji²³.

Jednym z użytecznych narzędzi diagnostycznych do oceny stopnia przystosowania danej organizacji do zarządzania WWZL jest aplikacja komputerowa o nazwie RIO. Aplikacja RIO powstała w ramach kontynuacji projektu badawczego *Intercultural Aspect of Business Ethics* prowadzonego w latach 2007/2012 pod kierownictwem autorki. Aplikacja umożliwia określenie wartości tzw. współczynnika RIO, czyli przystosowania organizacji do zarządzania interkulturowym zespołem pracowników. Nazwa aplikacji i współczynnika pochodzi od angielskiej wersji określenia współczynnika (*Ratio of Interculturalism of Organization*), który jest wyliczany przez wskazany system²⁴.

Podstawą opracowania koncepcji pomiaru interkulturowości organizacji było przyjęcie założenia, że za interkulturową uznaje się organizację, w której:

1. pracują przedstawiciele różnych grup etnicznych i narodowościowych, przy czym największa grupa etniczna/narodowościowa nie stanowi więcej niż 70% ogółu zatrudnionych;
2. wdrożono kulturę sprzyjającą asymilacji wszystkich pracowników;
3. stworzono warunki równego traktowania pracowników;
4. zapewniono obiektywny system oceny pracowniczej²⁵.

Podstawą określenia wartości współczynnika RIO jest dokonanie diagnozy organizacji w ośmiu modułach tematycznych, w których występować mogą zarówno patologie organizacyjne, jak i sytuacje pozytywne dotyczące przygotowania organizacji do interkulturowości zasobów ludzkich. Wieloaspektowe podejście do analizy zbieżne jest z koncepcjami kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi ugruntowanego w strategii przedsiębiorstwa²⁶ i kulturze organizacyjnej²⁷.

Wyodrębniono następujące moduły tematyczne:

- moduł A – struktura narodowościowa zasobów ludzkich
- moduł B – rekrutacja
- moduł C – adaptacja zawodowa
- moduł D – szkolenia i działania integracyjne

²³ M. Cieciura, *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*, Visja Press & IT, Warszawa 2006

²⁴ K. Czajńska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013

²⁵ tamże, str. 223

²⁶ zob. M. Król, *Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009

²⁷ zob. M. Konodyba – Szymańska, P. Konodyba – Szymański, *Kultura organizacyjna. Różne przedsiębiorstwa – różne profile*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009 oraz R. Mead, T. G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011

- moduł E – komunikacja wewnętrzna
- moduł F – komunikacja zewnętrzna
- moduł G – organizacja pracy
- moduł H – etyka.

Moduł A (struktura narodowościowa zasobów ludzkich) służy do zdiagnozowania obecności różnych grup etnicznych i narodowościowych w organizacji jako całości, ich procentowego udziału w ogólnej liczbie zatrudnionych pracowników oraz na poszczególnych poziomach struktury hierarchicznej. W module B (rekrutacja) sprawdza się przede wszystkim procedury rekrutacji zewnętrznej. Istotne jest powiązanie tego modułu z modułami E (komunikacja wewnętrzna) i H (etyka). Bada się bowiem zbieżność zasad deklarowanych w stosunku do zasad realizowanych, przykładowo, jeżeli komunikacja w organizacji odbywa się wyłącznie w języku obowiązującym w centrali, to czy w procesie rekrutacji na stanowiska robocze uwzględnia się konieczności znajomości tego języka. Analiza sytuacji w ramach modułu C (adaptacja zawodowa) oraz D (szkolenia i działania integracyjne) ma na celu zdiagnozowanie podejścia organizacji do praktycznego przekazywania pracownikom wiedzy na temat kultury organizacyjnej czy kontekstu wielonarodowościowego przedsiębiorstwa. Moduły E oraz F dotyczą komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a w szczególności języka, którym posługują się członkowie organizacji. W module G (organizacja pracy) zawarto zagadnienia związane z określeniem i rozliczeniem czasu pracy, a także polityką w zakresie etykiety (np. ubioru). Ponadto, w odniesieniu do modułów C (adaptacja zawodowa) i D (szkolenia i działania integracyjne) sprawdza się czy organizacja pomaga pracownikom w kwestiach dotyczących różnic kulturowych, np. poprzez wydzielenie komórki organizacyjnej lub stanowiska pracy do spraw obcokrajowców. Jednym z najistotniejszych modułów aplikacji jest moduł H (etyka), w którym analizuje się, czy organizacja ma formalnie usankcjonowany kodeks etyczny, wdraża procedury przeciwdziałania dyskryminacji czy inne regulacje wewnętrzne dostosowane do zewnętrznych przepisów prawnych, np. obowiązującego w danym kraju prawa pracy.

Narzędziem zastosowanym w badaniu jest kwestionariusz ankiety. Składa się on z trzydziestu pytań odnoszących się do poszczególnych modułów tematycznych, które uwzględnia się we wskaźniku RIO. Ustalenie wstępnej diagnozy organizacji, sporządzonej na podstawie odpowiedzi respondenta, jest możliwe dzięki zastosowaniu skali interpretacyjnej zaprezentowanej w tabeli 2.

Charakterystyki interpretacyjne wskazane w tabeli 2 spełniają jedynie funkcję diagnozy wstępnej. Istotą pełnej oceny sytuacji w organizacji jest analiza problemów zidentyfikowanych w poszczególnych modułach tematycznych, skonsultowanie tychże wyników z respondentem (i/lub, jeżeli jest taka możliwość, z innymi członkami badanej organizacji) oraz przedstawienie zalecanych rozwiązań. Ułatwieniem dla konsultanta i respondenta jest forma prezentowania wyników przez aplikację, tzn. tabelarycznie w podziale na moduły oraz w postaci wykresu radarowego. Ankiety będące częścią aplikacji RIO dostępne są w siedmiu

wersjach językowych (polskiej, angielskiej, niemieckiej, francuskiej, hiszpańskiej, włoskiej i holenderskiej), co ułatwia prowadzenie badań i konsultacji w środowisku międzynarodowym.

Tabela 2 Skala interpretacji współczynnika RIO

Przedziały współczynnika RIO	Interpretacja
81-69	Organizacja interkulturowa.
68-55	Organizacja o wysokim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, jednak wymagająca ulepszeń we wskazanych dziedzinach.
54-42	Organizacja o średnim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, jednak wymagająca znacznych ulepszeń we wskazanych dziedzinach.
41-30	Organizacja o niskim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, wymagająca całkowitej reorganizacji.
Poniżej 30	Organizacja niedostosowana do środowiska interkulturowego.

Źródło: K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013, str. 228

Podsumowanie

Trendy globalizacyjne, w tym z zakresu mobilności ludzi, a zwłaszcza emigracji zarobkowej, uzasadniają konieczność nabywania kompetencji z zakresu zarządzania WWZL przez właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw z sektora MŚP. Fakt ten powinien być zauważony przez szeroko rozumiane podmioty sektora edukacji, doradztwa biznesowego oraz wsparcia zarządczego (tj. przedsiębiorstwa dostarczające narzędzi wspomagających zarządzanie, np. z branży IT). Zarządzanie WWZL to również interesujący obszar naukowo – badawczy dla przedstawicieli różnych dziedzin nauki, a zwłaszcza zespołów interdyscyplinarnych.

Literatura

1. Cieciora M., *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*, Visja Press & IT, Warszawa 2006
2. Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013
3. *IT w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2007 oraz *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012
4. Jelonek D., *Przedsiębiorczość i e-przedsiębiorczość*, [w:] Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości, red. A. Nowicki, D. Jelonek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013
5. Kelleher A., Klein L., *Global Perspectives. A Handbook for Understanding Global Issues*, 2nd Edition, Pearson–Prentice Hall, Upper Saddle River 2006

6. Konodyba – Szymańska M., Konodyba – Szymański P., *Kultura organizacyjna. Różne przedsiębiorstwa – różne profile*, [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009
7. Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
8. Król M., *Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009
9. Kuraś P., *Teorie międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa*, [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości i rozwoju organizacji. Monografia. Red. nauk. H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012
10. Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
11. Oleksyn T., *Wyzwania ZZL związane z globalizacją i kryzysem*, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009
12. Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010
13. Scullion H., *International human resource management*, [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Storey, Routledge, London 1995
14. Seitz J. L., *Global Issues. An Introduction*, 4th Edition, Blackwell Publishing, Malden 2011
15. Wysłocka E., *Globalizacja – błogosławieństwo czy przekleństwo*, [w:] Ekonomiczne aspekty procesu globalizacji, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009
16. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2013 r. poz. 1650 z póź. zm.)
17. Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 Nr 173 poz. 1807 z póź. zm.)
18. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. z 2013 r. poz. 1650 z póź. zm.)
19. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2008r. nr 69 poz. 415 z późn. zm.)
20. Ustawa z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym nielegalnie na terytorium Polski (Dz. U. z 2012 r. poz.769)
21. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia na pracę cudzoziemca (Dz.U. z 2015r. Nr 0 poz. 543)
22. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 21 kwietnia 2015 r. w sprawie przypadków, w których powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest dopuszczalne bez konieczności uzyskania zezwolenia na pracę (Dz. U. z 2015 r., poz. 588)
23. *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2015; <https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/public/INOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Zatrudnienie%20cudzoziemcow%20grudzien%202015%20r.popr.pdf> [14.06.2016]
24. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015
25. Węclawska D., Tarnawa A., Nieć M., Zbierowski P., *Global Entrepreneurship Monitor Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015