

Michał Bartoszewicz, Katarzyna Susabowska

Transfer rutyn korporacyjnych w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych na przykładzie wdrożenia oprogramowania klasy ERP

Celem artykułu jest odkrycie praktycznych wyzwań związanych z transferem rutyn z firm-matek do ich spółek-satelit (spółek-córek) poprzez artefakty (na przykładzie wdrożenia systemu klasy ERP w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi). Struktura artykułu jest następująca: w pierwszej sekcji dostarczamy tło teoretyczne poprzez wskazanie głównych koncepcji związanych z kulturą organizacyjną i korporacyjną. W kolejnej części opisujemy założenia teoretyczne niezbędne do zrozumienia rutyn: tego, jak się zmieniają, oraz roli, jaką artefakty odgrywają w procesie transferu rutyn. Następnie opisujemy zastosowaną w badaniach metodologię. Artykuł kończy dyskusja dotycząca rezultatów badawczych, a także rekomendacje do dalszych badań.

Słowa kluczowe: rutyny (*routines*), transfer rutyn (*routine transfer*), filie (*subsidiaries*), system ERP (*enterprise resource planning system*), MZZL (*IHRM*)

Wstęp

Każdego dnia międzynarodowe korporacje podejmują wysiłki, aby utworzyć normy i standardy działania w rozrzuconych po całym świecie firmach-córkach. Próbują zarówno wynaleźć wspólną kulturę korporacyjną, jak i dokonać transferu najlepszych praktyk w celu podnoszenia przewagi konkurencyjnej. Jedno z wyzwań, któremu powinni sprostać pracujący w korporacjach menedżerowie, to dostosowanie zbioru standardów, wartości i rutyn do lokalnego kontekstu spółek-córek przed ich implementacją.

Artykuł rozpoczyna się założeniem, że artefakty (np. oprogramowanie) reprezentują rutyny, które – zgodnie z modelem B. Pentlanda i M. Feldman (2005) – wpływają

na ostensywną i performatywną naturę rutyn (zob. rys. 1). Spółki-matki, poprzez narzucanie oprogramowania swoim zagranicznym oddziałom, wpływają (transferują) swoje rutyny lub próbują to robić.

Mimo iż obecna dyskusja dotycząca rutyn sięga czasów Nelsona i Wintera (1982), nastąpił niewielki postęp w badaniach empirycznych nad rutynami i artefaktami, choć rola tych ostatnich w teorii rutyn nieustannie wzrasta (D'Adderio, 2010). O artefaktach wiemy (bez zagłębiania się w teorię ewolucji) to, że „są czymś stworzonym przez człowieka, zwykle z praktycznym przeznaczeniem” (Merriam–Webster–Online–Dictionary). W naszym rozumieniu oznacza to, że są zaprojektowane, aby realizować konkretne cele. Jednak zgodnie z literaturą przedmiotu, rzadko w sposób dokładny realizują założone przez ich twórców zadania czy zamierzenia (Pentland, Feldman, 2008).

Celem artykułu jest odkrycie praktycznych wyzwań związanych z transferem rutyn z firm-matek do ich spółek-satelit (spółek-córek) poprzez artefakty (na przykładzie wdrożenia systemu klasy ERP w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi). Struktura artykułu jest następująca: w pierwszej sekcji dostarczamy tło teoretyczne poprzez wskazanie głównych koncepcji związanych z kulturą organizacyjną i korporacyjną. W kolejnej części opisujemy założenia teoretyczne niezbędne do zrozumienia rutyn: tego, jak się zmieniają, oraz roli, jaką artefakty odgrywają w procesie transferu rutyn. Następnie opisujemy zastosowaną w badaniach metodologię. Artykuł kończy dyskusja dotycząca rezultatów badawczych, a także rekomendacje do dalszych badań.

Założenia teoretyczne

Przedsiębiorstwa wielonarodowe: perspektywa międzynarodowa

Naukowcy i badacze twierdzą, że organizacje posiadają różne kultury (Cui, Hu, 2012; Deal, Kennedy, 1982; 1998; Schein, 1984, 1992). Według Scheina, kulturę organizacyjną można definiować jako unikatowy wzór współdzielonych podstawowych założeń, których grupa nauczyła się, by rozwiązywać powstające w jej obrębie problemy – założenia te funkcjonują na tyle dobrze, że można uznać je za obowiązujące i niezbędne do wdrażania nowym członkom jako prawidłowe sposoby odczuwania, myślenia i odbierania rzeczywistości (Schein, 1984, 1992).

Powyższe założenia mogą wpływać na przepływ informacji między podmiotami organizacyjnymi oraz wewnątrz organizacji, co będzie zwiększało przewagę konkurencyjną (na poziomie organizacyjnym). Ponadto dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej możliwe jest edukowanie pracowników (kształtowanie pożądaných

zachowań w miejscu pracy) oraz wdrażanie takich wartości, jakie są wyznawane przez członków firmy.

Podobnym pojęciem, czasami używanym zamiennie z kulturą organizacyjną, jest kultura korporacyjna. W zasadzie nie ma zgody między naukowcami zajmującymi się zarówno kulturą organizacyjną, jak i korporacyjną, co do wyróżników tych dwu pojęć. Można przyjąć, że pojęcie „kultura korporacyjna” jest „typem” kultury organizacyjnej, z tą różnicą, że zostało również zaakceptowane w biznesie (Deal, Kennedy, 2000). Jeśli nawet kultura korporacyjna używana jest synonimicznie z pojęciem kultury organizacyjnej w korporacjach, to nie do końca jest to to samo zjawisko. Oba terminy odróżnia skupienie się na aspektach, które świadczą o wyjątkowości firmy – wartościach, zwyczajach, tradycji. Menedżerowie mogą próbować wdrożyć kulturę korporacyjną, ale nie mogą zapominać o tym, że pracownicy wyznają własne wartości i tym samym również oddziałują na organizację. Co więcej, dzieje się tak również wtedy, gdy sami pracownicy nie są świadomi wpływu, jaki mają – dzięki swoim działaniom, motywacjom czy wartościom – na organizację (Susabowska, Tomé, 2013). Ponadto w przeciwieństwie do kultury organizacyjnej kultura korporacyjna może zostać „zaimportowana” poprzez nowo zatrudnionych pracowników, którzy mają odmienną wiedzę, umiejętności, doświadczenie z poprzednich miejsc pracy (Harrison, 1972).

Mimo to badania w obszarze zarządzania, a także ZZL, pokazują, że artefakty (będące elementem kultury) nie mogą być zastosowane (lub transferowane) w jednakowym stopniu i w taki sam sposób w każdej organizacji, bez uwzględniania kontekstu kulturowego (Muduli, 2011). Wielonarodowe, międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa, funkcjonujące jako konglomeraty spółek, działają w dzisiejszym świecie jakby „pod jednym parasolem”, choć w międzynarodowym środowisku (Hofstede i wsp., 1990; Krupińska, Stobińska, 2002). Zazwyczaj podejmują próby ustanowienia wspólnej kultury korporacyjnej oraz standardów, nawet mimo oporu ze strony czynników kulturowych czy narodowych. Dlatego też zmiana kultury, która polega na dopasowaniu jej do kontekstu narodowego, nie jest jedynie opcją, ale koniecznością, która wymaga dogłębnej analizy przed wdrożeniem tego typu czynności (np. standardów korporacyjnych, wartości, przekonań, rutyn) w specyficznym kulturowo kontekście.

Powyższe rozważania są istotne dla prawidłowego rozumienia ograniczeń i zagrożeń związanych z transferem rutyn do spółek-córek zlokalizowanych za granicą przede wszystkim dlatego, że spółki-córki posiadają własną kulturę korporacyjną i działają w specyficznych warunkach lokalnych, a adaptacja rutyn wydaje się koniecznością.

Rutyny

W teorii ewolucyjnej ewolucyjna adaptacja ma fundamentalne znaczenie dla przetrwania i sukcesu organizacji. Według badaczy (Becker i wsp., 2005; Breslin, 2011; Feldman, 2000; Howard-Grenville, 2005; Lazaric, 2011; Pentland, Feldman, 2005; Pentland i wsp., 2012; Rerup, Feldman, 2011; Turner, Rindova, 2012) centralnym punktem tej ewolucji są rutyny.

Pojęcie rutyn i ich rola w organizacji są przedmiotem licznych opracowań literaturowych, które przedstawiają różne koncepcje, czym tak naprawdę rutyny są (Becker, 2004; Breslin, 2011; Cohen i wsp., 1996; Feldman, 2000; Lazaric, Raybaut, 2005; Nelson, Winter, 1982). Dyskusja ta została zapoczątkowana przez prekursorów badań nad ewoluującą organizacją, tj. Nelsona i Wintera, w opracowaniu „An Evolutionary Theory of Economic Change” (1982). Pierwsza definicja, którą przedstawili autorzy, opisuje rutyny jako: „wszystkie regularne i przewidywalne wzorce zachowań”. Nelson i Winter zasugerowali, że rutyny odgrywają tę samą rolę co geny w biologicznej teorii ewolucji: „są one trwałymi cechami organizmu i determinują jego możliwe zachowania (choć rzeczywiste zachowania są determinowane również przez środowisko); są dziedziczne w tym sensie, że jutrzejšie organizmy, które powstają z tych dzisiejszych (np. budowa nowej fabryki), posiadają wiele tych samych charakterystyk i są one wybieralne w tym sensie, że organizmy z pewnymi rutynami mogą radzić sobie lepiej od innych, a jeśli tak jest, to ich relatywne znaczenie dla populacji (przemysłu) zwiększa się w czasie” (Nelson, Winter, 1982). Takie spojrzenie na rutyny podkreśla ich rolę w tworzeniu firm-córek poprzez przenoszenie sprawdzonych rutyn do funkcjonowania w nowych spółkach.

Na przestrzeni lat badacze wzbogacali rozwój koncepcji rutyn poprzez poszukiwanie wąskiej definicji, która pomogłaby w lepszym zrozumieniu i zidentyfikowaniu, czym tak naprawdę są rutyny. Podczas warsztatu, który odbył się w Instytucie w Santa Fe w sierpniu 1995 r., grupa badaczy wskazała, iż: „kiedykolwiek obserwuje się jakąś cechę, która jest stała i reprodukowana w czasie i przestrzeni, to musi to być rutyna” (Cohen i wsp., 1996). Autorzy podtrzymali analogię do genów biologicznych, mówiąc, że: „rutyny są »organizacyjnym DNA« metaforą, która komunikuje, że rutyny są organizacyjnym replikatorem, fundamentalną strukturą podlegającą procesowi reprodukcji”. Badacze uzgodnili wspólną definicję rutyn jako: „(...) wykonywalną zdolność do powtarzalnych działań w pewnym kontekście, która została wypracowana przez organizację w odpowiedzi na selektywne presje” (Cohen i wsp., 1996). W tym wypadku selektywne naciski mogą być rozumiane jako wysiłki firmy-matki do wdrażania jej „standardowych procedur operacyjnych” (rutyn) w nabywanych, tworzonych firmach-córkach.

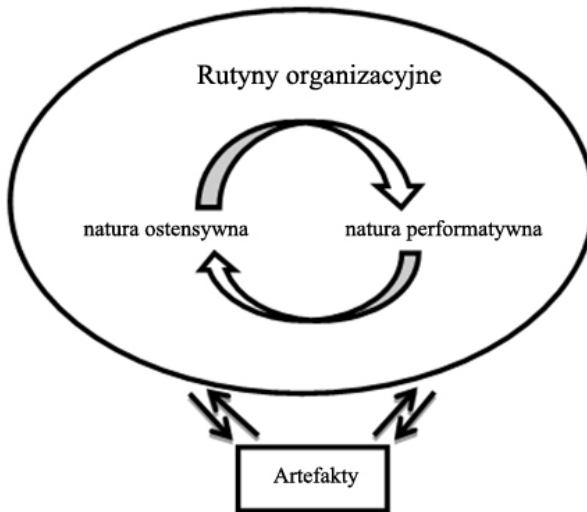
Niezaprzeczalnym rezultatem rozwoju myśli ewolucyjnej było odkrycie dynamiki rutyn. Mimo iż początkowe badania nad rutynami organizacyjnymi wskazywały rutyny jako statyczne zjawiska (Gersick, Hackman, 1990), badacze z różnych perspektyw uznawali zmianę jako aspekt rutyn (Feldman, 2000). Obecnie debata koncentruje się na tym, w jaki sposób rutyny się zmieniają oraz jakie są źródła i konsekwencje tych zmian, a także na momencie, w którym rutyny zaczynają się zmieniać (Cohen, Bacdayan, 1994; Dionysiou, Tsoukas, 2013; Feldman, 2000; Feldman, Pentland, 2003; Pentland i wsp., 2012; Rerup, Feldman, 2011).

Zmiany rutyn i artefakty

Powyższe badania wskazywały zmianę jako jedną z cech rutyn, jednakże M. Feldman była pierwszym badaczem, który postanowił skoncentrować swoją uwagę nad zmianami rutyn i wskazać jej rolę w zmianie organizacyjnej. Zaproponowała pojęcie wewnętrznej dynamiki rutyn, która może wspierać ciągłą zmianę (Feldman, 2000). Zgodnie z jej obserwacjami, rutyny organizacyjne stale ewoluują według schematu, w którym ludzie, wykonując pracę, zastanawiają się nad tym, co robią i w jaki sposób to robią, a następnie – w wyniku tych przemyśleń i refleksji – wykonują te same bądź inne działania, ale w inny sposób (Feldman, 2000). Odkrycie to zapoczątkowało dyskusję w środowisku naukowym na temat roli agencji w teorii rutyn oraz roli „wykonawców” (*incumbents*) pracy, co pomogło w osiągnięciu lepszego zrozumienia dynamiki rutyn. Pentland i Feldman kontynuowali badania nad tym, w jaki sposób rutyny się zmieniają, i w konsekwencji zdefiniowali rutyny jako generatywne systemy z wewnętrzną strukturą i dynamiką (Pentland, Feldman, 2005). Ponadto autorzy wykazali, że owe generatywne systemy zmieniają się dzięki ciągłym interakcjom między ich ostensywną, performatywną naturą i artefaktami (rys. 1).

Chcąc wpłynąć, zaprojektować, transferować lub zarządzać rutynami, konieczne jest zrozumienie tej wewnętrznej dynamiki rutyn. W tym celu należy zrozumieć ich ostensywną i performatywną naturę. Ów ostensywny wymiar rutyn oznacza wyobrażenie, w jaki sposób rutyna przebiega – „abstrakcyjny lub zgeneralizowany wzór rutyny” (Pentland, Feldman, 2005). Z drugiej strony, performatywna natura rutyny oznacza jej rzeczywisty przebieg – „konkretne działania podejmowane w konkretnym czasie przez konkretnych ludzi, którzy wykonują pracę, o której myślą, że jest rutyną organizacyjną” (Pentland, Feldman, 2005). Innymi słowy, ludzie w organizacji mają wyobrażenie o tym, jak rutyna przebiega, lecz jej rzeczywisty przebieg może, i często tak jest, różnić się od tego wyobrażenia. Są też artefakty, fizyczne manifestacje rutyn organizacyjnych, rozumiane jako: „wiele różnorodnych form, od spisanych zasad, procedur i formularzy, po na przykład fizyczne rozmieszczenie obiektów w firmie” (Pentland, Feldman, 2005), które kodyfikują i opisują, jak również umożliwiają oraz ograniczają ostensywny i performatywny wymiar rutyn organizacyjnych.

Rysunek 1. Rutyny organizacyjne jako system generatywny (Pentland and Feldman, 2005)



Źródło: opracowanie własne

Luciana D’Adderio przekonuje, że artefakty (np.: dokumenty, kalendarze, tablice informacyjne, formularze, spisane kodeksy standardów postępowania, systemy komputerowe) odgrywają kluczową rolę w rutynach. Autorka stwierdza, że artefakty: „mogą wpływać na wylanianie i trwałość, czy nawet destabilizację istniejących wzorców działań (rutyn), jak również mogą dostarczać spoiwa, które gwarantuje przetrwanie rutyn” (D’Adderio, 2010). W opinii autorki, po długotrwałej dyskusji koncentrującej się na roli agencji w dynamice rutyn, nadszedł czas, aby postawić artefakty w centralnym punkcie debaty o rutynach, „skupić się na tym, jak konfiguracja artefaktów i ludzi wspólnie łączy się i tworzy w powtarzalny – ale ciągle zmieniający się – wzorzec interakcji, przez co może dostarczyć wartościowego wglądu w mikrodynamikę rutyn” (D’Adderio, 2010).

Powracając do rys. 1, w 2008 roku Pentland i Feldman zwrócili uwagę na fakt, że menedżerowie mają skłonność do projektowania artefaktów w nadziei na uzyskanie wzorców zachowań (rutyn) (Pentland, Feldman, 2008). Firmy tworzą artefakty w celu kształtowania rzeczywistych działań (*performance*), lecz praktyczny wynik jakiegokolwiek użytego artefaktu często różni się od oryginalnych zamierzeń. Dzięki użyciu artefaktu, np. spisanej procedury operacyjnej, wyobrażenie o rutynie (natura ostensywna) i rzeczywisty jej przebieg (natura performatywna) najprawdopodob-

niej ulegną zmianie, ale rzadko dadzą dokładnie zamierzony rezultat. W rezultacie, w pewnym momencie menedżerowie, którzy widzą, że rzeczywiste działania, ich wyobrażenia oraz artefakty w efekcie rozmaitych presji różnią się, podejmują się udoskonalania artefaktów w celu podjęcia kolejnych prób kształtowania rzeczywistych działań. Jest to więc ciągły proces, który daje rutynie życie i umożliwia organizacji ewolucyjną adaptację. Powyższe wnioski są istotne dla zrozumienia roli, jaką odgrywają artefakty w tworzeniu i odtwarzaniu się rutyn – w tym wypadku w transferze rutyn od firmy-matki do spółek-córek. W niniejszym opracowaniu argumentujemy, że użycie artefaktów reprezentowanych przez systemy klasy ERP, wykorzystywanych do transferu rutyn w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, od firmy-matki do firm podległych, posiada pewne istotne ograniczenia, które należy zbadać.

Założenia koncepcyjne przypadku

Kultura korporacyjna i rutyny w perspektywie interpretatywnej i ewolucyjnej

Jako że pojęcie kultury jest głęboko „obciążone”, tak teoretycznie, jak empirycznie, co jest również przejawem swego rodzaju kryzysu w zarządzaniu (Sulkowski, 2009), niezbędne było wybranie odpowiedniego paradygmatu, który ukazałby oddziaływanie kultury na transfer rutyn. Przegląd badań literaturowych pokazuje, że badacze ewolucyjni raczej nie podejmują zagadnień związanych z kulturą korporacyjną (Sulkowski, 2009). Jakkolwiek – jak już zostało powiedziane w poprzednim akapicie – Pentland i Feldman uważali rutyny za generatywne systemy zmieniające się dzięki ciągłym interakcjom między ich ostensywną i performatywną naturą oraz artefaktami (Pentland, Feldman 2005). Co więcej, z perspektywy ewolucyjnej rutyny są źródłem *path-dependency* (Nelson, Winter, 1982), dlatego też wykorzystanie perspektywy ewolucyjnej pozwala na interpretowanie i wyjaśnianie zachowań menedżerów HR, co w niniejszym artykule czynimy.

„A zatem – jak pisze Sulkowski (2009) – wygląda na to, że nie można tłumaczyć procesu zarządzania, przywództwa, sprawowania władzy, komunikacji, konfliktów czy kooperacji, a także relacji i różnorodności płciowej bez odwoływania się do ewolucjonizmu”. Poszukując paradygmatu, który byłby pomocny w zrozumieniu wpływu kultury w transferze rutyn, wzięto pod uwagę trzy orientacje: funkcjonalizm strukturalny, podejście interpretatywno-symboliczne oraz podejście postmodernistyczne/poststrukturalne. Jako że naszą intencją było badanie procesu wdrożenia systemu klasy ERP, szczególnie z punktu widzenia menedżerów HR, wybraliśmy podejście symboliczno-interpretatywne, dzięki któremu możliwy

był wgląd w grupowe interakcje, dynamikę grupy, co jest niezwykle ważne przy podejmowaniu wrażliwych (drażliwych) kwestii. Za Blumerem (1937), odrzuciliśmy założenie, że świadomość i doświadczenia ludzi są definiowane jedynie przez kulturę, a wybrawszy perspektywę interpretatywną, chcieliśmy odkryć opinie, odpowiedzi i reakcje na wdrożenie systemu ERP i zarządzanie tym systemem.

Hipotezy

Literatura ewolucyjna nie objaśnia w wystarczającym stopniu procesu transferu rutyn w przedsiębiorstwach. Nasze rozumienie rutyn, jako generatywnych systemów zmieniających się przez ciągłe interakcje między ostensywną i performatywną naturą a artefaktami (Pentland, Feldman, 2005), implikuje fakt, że artefakty odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu rutyn. Co więcej, artefakty są osadzonymi reprezentacjami rutyn, które tworzone są do projektowania i zarządzania rutynami (D'Adderio, 2008). Wobec powyższego założenia, można stwierdzić, że zjawisko transferu rutyn poprzez artefakty jest narzucane spółkom-córkom przez firmy-matki. Z tego względu pierwsza hipoteza brzmi następująco:

Hipoteza 1: W przedsiębiorstwach międzynarodowych transfer rutyn jest jednokierunkowy: ze spółki-matki do spółki-córki.

Artefakty, jak na przykład spisane procedury, są wykorzystywane w korporacjach do ustanawiania norm wykonywania poszczególnych działań w spółkach-córkach w konkretny sposób. Zwiększanie kontroli nad rzeczywistym przebiegiem rutyn można osiągnąć poprzez wykonywanie ich przez urzędników lub przez oprogramowanie, które pomaga utrwalić i wzmocnić rutyny (Pentland, Feldman, 2008). D'Adderio konkluduje, że podczas gdy reguły (rutyny) nie sugerują, w jaki sposób je wykonywać, i dlatego w niektórych wypadkach agenci (pracownicy) tworzą ich własną interpretację (zmieniają je), to reguły, które są reprezentowane poprzez artefakty, takie jak oprogramowanie, mają większe prawdopodobieństwo pozostania stabilnymi i mniej narażonymi na zmiany przez pracowników (D'Adderio, 2010). Powyższy wywód prowadzi do drugiej hipotezy:

Hipoteza 2: Korporacje międzynarodowe wykorzystują systemy komputerowe (np. ERP) do wzmocnienia transferu rutyn do spółek-córek w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Jesteśmy świadkami wzrostu zainteresowania w obszarze badania kapitału ludzkiego, innowacji, tworzenia wiedzy, jak również jej źródeł i transferu zarówno do spółek-matek, jak i spółek zależnych (Albert Guangzhou, 2004; Kumar, 2013; Miao i wsp., 2011). Ponadto przez ostatnie dwie dekady zainteresowanie zarządzaniem wiedzą gwałtownie wzrosło (Kim i wsp., 2003). Badania uwypuklają krytyczne znaczenie tworzenia wiedzy i jej transferu – jako głównego czynnika uzyskiwania prze-

wagi konkurencyjnej w korporacjach międzynarodowych (Kogut, Zander, 1993). Pomimo rosnącego zainteresowania przepływem wiedzy (i stąd również transferem rutyn) wciąż niewiele badań literaturowych poświęconych jest zjawisku odwróconego przepływu wiedzy w międzynarodowych korporacjach, szczególnie od spółek-córek do spółek-matek. Można przyjąć założenie, że spółki-matki mają zdolność do zapożyczania lub tworzenia pewnych konkretnych praktyk służących kontroli i zarządzaniu transferem rutyn, jak np. polityka ekspatriacyjna lub system oceny wydajności spółek-córek (Miao, 2011). Jakkolwiek bez uwagi ze strony menedżerów odwrócony przepływ wiedzy będzie niemożliwy. Tzw. czynnik ludzki odgrywa kluczową rolę we wspieraniu transferu rutyn: menedżerowie-ekspatrianci dzielą się doświadczeniem zawodowym oraz kulturowo uwarunkowanymi wartościami, normami i przekonaniem z menedżerami ze spółki-matki oraz innymi pracownikami, którzy mogą zwiększyć zdolność absorpcyjną wszystkich pracowników oraz międzywydziałowego przepływu wiedzy (w korporacji) (Gupta, Govindarajan, 2000). Jakkolwiek specyficzna jedynie dla spółki-córki wiedza, zakumulowana w lokalnym kontekście, może być trudna do przetransferowania do firmy-matki lub innych spółek w grupie kapitałowej (Szulanski, 1996). Trzecia wynikająca z tego założenia hipoteza mówi o tym, że:

Hipoteza 3: Pomimo znaczenia różnic kulturowych spółki-córki mają niewielki wpływ na modyfikację rutyn narzucanych im przez spółki-matki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Metody badań i analiza danych

Metody badawcze

Aby zrealizować cel badawczy, wybrano podejście etnograficzne w ramach paradygmatu interpretatywnego (Geertz, 2005), podkreślające rozumienie lokalnych interpretacji działań i zdarzeń (Flick, 2007) i które wykorzystywane jest przez badaczy zarówno w naukach społecznych, jak i na polu organizacyjnym, a także w obszarze badania rutyn (Prasad, Prasad, 2000). Badanie kompleksowych procesów, takich jak transfer rutyn poprzez artefakty, wymaga zanurzenia się w życiu codziennym badanej organizacji (Geertz, 2005). Co więcej, podejście etnograficzne pozwala na lepsze zrozumienie, jak już wspomniano wcześniej, dynamiki grupy oraz kontekstu sytuacyjnego: badacz uzyskuje dostęp do danych wrażliwych (opinii, mowy ciała, mimiki, emocji, relacji między respondentami – zwłaszcza na zadawane przez respondenta pytania itp.), co w razie wykorzystania innego podejścia (paradygmatu) byłoby utrudnione. Wziąwszy pod uwagę powyższe, zdecydowaliśmy się

wykorzystać jako narzędzie zogniskowane wywiady grupowe (Barborur, 2008) oraz wywiady pogłębione.

Wywiady pogłębione z pracownikami działu HR przeprowadzane były przez dwa miesiące (w lutym i marcu 2014 roku), w czasie gdy system klasy ERP był już użytkowany w firmie od pięciu lat. Typowe badanie ewolucyjne wymagałoby porównania dwóch odległych w czasie punktów: przed i po wdrożeniu systemu. W związku z brakiem możliwości przeprowadzenia badania w ten sposób pytania badawcze zostały podzielone na dwie grupy odpowiadające tym dwóm okresom w czasie. Wywiady etnograficzne pomogły w odkryciu problemów związanych z transferem rutyn przy użyciu artefaktów. Pierwsza, niewielka część wywiadu, podlegała standaryzacji (Spradley, McCurdy, 2005), co w zamierzeniu miało zachęcić respondentów do „otwarcia” się na badaczy i ułatwić przywołanie z pamięci wydarzeń związanych z wdrażaniem systemu klasy ERP. Wyniki badań zanalizowano przy użyciu oprogramowania typu CAQDAS (Flick, 2007; Gibbs, 2007; Silverman, 2005).

Cel i obiekt badań

Badania prowadzono w zlokalizowanej w Polsce produkcyjnej spółce-córce korporacji międzynarodowej (badane przedsiębiorstwo zostało zakupione przez globalną korporację ok. piętnaście lat przed prowadzonymi badaniami). Według polskiej klasyfikacji, jest to duża firma zatrudniająca ponad 250 osób, z rocznym obrotem przewyższającym 10 mln euro. Władze firmy zgodziły się na przeprowadzenie badania pod warunkiem zachowania anonimowości znaczników firmy. Z tego względu możemy dostarczyć jedynie ogólnych informacji na jej temat.

Wywiady (zarówno pogłębione, jak i fokusy) przeprowadzono wśród pracowników wydziału HR. Niektórzy respondenci zostali zatrudnieni jeszcze przed przejściem firmy, dlatego też mogli dostarczyć użytecznej wiedzy dotyczącej całości procesu implementacji systemu ERP i tym samym wskazać obszary, w których doszło do transferu – lub próby transferu – rutyn w badanej organizacji.

Rezultaty i dyskusja

Wybrane metody badawcze wykorzystane w ramach podejścia etnograficznego pozwalają na prezentację wyników badań w tej samej kolejności, w jakiej postawione zostały hipotezy badawcze. W celu lepszego zrozumienia zgromadzonego materiału badawczego, cytujemy oryginalne wypowiedzi respondentów¹.

1 Słowa zamieszczone między gwiazdkami (np. *słowo*) zostały zastąpione innymi w celu zachowania anonimowości firmy, w której prowadzone były badania.

Hipotezy

W odniesieniu do hipotezy 1, wyniki badań wykazały, że korporacja, natychmiast od momentu przejścia, rozpoczęła narzucanie swoich reguł i standardów badanej spółce.

Respondent A: Kiedy *Korporacja* przyszła, oni rozpoczęli tutaj rewolucję. (...) Wszyscy zaczęli uczyć się *obcego języka*. (2014, s. 5)

Podczas zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) respondenci wskazali, że co jakiś czas siedziba główna przesyła im nowe standardy (rutyny) do wdrożenia. Pozytywnym aspektem jest to, że badana firma posiada pewną swobodę w zakresie dostosowania do lokalnej rzeczywistości.

Respondent B: „Generalnie, kiedy otrzymujemy z góry jakieś procedury, nigdy nie wdramy ich tak, jak one do nas przyszły. Zawsze próbujemy zaadaptować je do naszej rzeczywistości. Nie da się pewnych rzeczy robić na zasadzie »kopiuj-wklej«. (...) Na szczęście, w tym miejscu możemy tak zrobić. Pewnie (!), nie możemy wyrzucić tego do góry nogami i zrobić po swojemu, jednak wprowadzamy zmiany, które są konieczne, żeby wprowadzić je do życia. Więc żeby nie były to tylko procedury na papierze”. (2014, s. 18)

Respondenci wspomnieli również, że w trakcie wdrażania systemu ERP otrzymali gotowy, skonfigurowany system. W późniejszym czasie wdrożono również inny system. Pracownicy zostali przeszkoleni, ale w tym wypadku korporacja nie organizowała żadnych sesji przedwdrożeniowych ani nie pytała o opinie pracowników. Powyższe niezaprzeczalnie wskazuje na próbę transferu rutyn z firmy-matki do spółki-córki.

Badanie nie dostarczyło wystarczających informacji, które umożliwiłyby jednoznaczne potwierdzenie, że transfer jest jednokierunkowy. W celu zbadania tego zagadnienia, konieczne byłoby przeprowadzenie badań również w firmie-matce. Jednakże zebrane informacje wskazują, że oddolne inicjatywy były pomijane, choć korporacja utrzymywała, że „nad nimi pracuje”. Mimika twarzy, gesty i mowa ciała respondentów wskazywały, że respondenci nie wierzyli w te zapewnienia.

Respondent A: „Chcieliśmy wdrożyć oprogramowanie do zarządzania idealne dla naszych potrzeb. Zaprezentowaliśmy to »górze«, a »góra« powiedziała, że właśnie nad czymś takim pracują i że zostanie to wkrótce udostępnione. To było jakoś...” [frustracja]

Respondent B: „(...) no, ze dwa lata temu”. [śmiech] (2014, s. 18)

Nawiązując do hipotezy 2, wyniki badań ukazały, że wdrożony w obszarze ZZL system ERP pomógł uszczelnić (ograniczyć zmiany wprowadzane przez pracowników) rutyny oraz umożliwił większą kontrolę ze strony korporacji. Podczas wdrażania systemu, firma-matka nie zmieniła znacząco dotychczasowych rutyn (ponieważ były już dostosowane do standardów korporacyjnych; system wdrażano dziesięć lat po przejściu). Jednakże – według respondentów – możliwość zmiany przebiegu

tych rutyn przez pracowników spadła znacząco, a korporacja zyskała większą kontrolę nad ich przebiegiem.

Respondent A: „Teraz każda informacja dotycząca pracownika musi przejść przez system”.

Respondent B: „(...) jasne, system daje więcej możliwości szefostwu, które nas może bardziej kontrolować”. (2014, s. 9)

Innym ciekawym odkryciem było to, że korporacja w swym projekcie dotyczącym wdrożenia system ERP skoncentrowała się na twardych zagadnieniach ZZL, co jest związane ze sprawami finansowymi, takimi jak: struktura, wynagrodzenia, awanse, które są kluczowymi obszarami monitorowanymi przez korporację. Wykorzystanie systemu informatycznego w obszarach, które są najistotniejsze dla korporacji, wydaje się być solidnym dowodem potwierdzającym hipotezę, że międzynarodowe korporacje wykorzystują systemy klasy ERP do wzmocnienia transferu rutyn w obszarze ZZL swoim spółkom-córkom. Z drugiej strony, badanie potwierdza znalezione w literaturze przedmiotu wnioski dotyczące roli pracowników w kształtowaniu przebiegu rutyn.

Respondent A: „Mamy wpisywać dane do tego systemu, ale to nie daje nam żadnej wartości. Po prostu nie ma sensu”. [frustracja] (2014, s. 2)

W innym wypadku respondent B stwierdził, że coś nie działało w systemie i dodał:

Respondent B: „(...) ale było tak dlatego, że nasza koleżanka podchodziła do tego z małym entuzjazmem”. [śmiech] (2014, s. 12)

Wynika z tego wniosek, że nawet najlepszy artefakt nie będzie spełniał swego zadania bez wsparcia pracownika, który go używa.

Odnosząc się do hipotezy 3, według respondentów, proces implementacji systemu ERP był poprzedzony szeregiem spotkań zespołu projektowego. Zespół składał się z przedstawicieli korporacji i pracowników badanej firmy. Ta informacja zdaje się odrzucać postawioną hipotezę. Niemniej, bardziej dogłębna analiza całego procesu wykazała, że rola pracowników firmy-córki była ograniczona jedynie do sugerowania zmian formalnych, wynikających z wymagań polskiej legislacji. Jak wspomniano powyżej, oprogramowanie było skonfigurowane, a spółka-córka nie miała żadnej możliwości zmienienia go ani też dodania od siebie czegoś nowego.

Co więcej, respondenci zwrócili uwagę, że typowy proces wdrażania nowości przez centralę uwzględnia testowanie nowego pomysłu w kilku spółkach zlokalizowanych na całym świecie przed wdrożeniem ich we wszystkich spółkach. Powyższe oznacza, że jedynie kilka spółek ma szansę zaadaptowania nowości do ich potrzeb i lokalnych różnic kulturowych. W ten sposób stworzony system jest następnie rozdystrybuowany pomiędzy pozostałymi spółkami, bez uwzględnienia lokalnego kontekstu.

Respondent A: „To działa w ten sposób: wdrożenie pilotowe jest prowadzone w trzech lokalizacjach. Oni pracują z nim, dostosowują, a kiedy już działa, wdrażają to we wszystkich spółkach na świecie”. (2014, s. 17)

Jak zauważono wyżej, badanie wykazało, że różne oprogramowania były wdrażane w badanej spółce, ale korporacja nie organizowała nawet wstępnych spotkań informacyjnych.

Badacz A: „Czy odbywały się spotkania wprowadzające przed rozpoczęciem wdrażania tych systemów?”

Respondent A: Nie. Oni to wdrażali, a później organizowano szkolenia”. (2014, s. 17)

Podsumowując, korporacja narzuca standardy bez pozostawiania przestrzeni do adaptacji do lokalnego kontekstu, przynajmniej w odniesieniu do oprogramowania. Większa swoboda pozostawiona jest w odniesieniu do spisanych procedur, jak wspomniano w dyskusji dotyczącej hipotezy 1.

Inne konkluzje

Podczas badania pojawiły się również inne interesujące wnioski, które nie odnoszą się bezpośrednio do hipotez badawczych. Najważniejszym z nich jest negatywny wpływ transferu rutyn na funkcjonowanie procesów w sytuacji braku wcześniejszego przemyślenia i adaptacji do lokalnego kontekstu. Wnioski płynące z wywiadów wykazują, że przez wdrożenie systemu ERP niektóre z dobrze funkcjonujących rutyn zostały zastąpione nowymi, w ocenie respondentów gorszymi, mniej efektywnymi. Według Cohena i Bacdayana (1994): „kiedy doświadczenie organizacji jest automatycznie transferowane do niewłaściwych sytuacji, rutyny mogą być złe”. Respondenci wielokrotnie wskazywali, że wdrożone oprogramowanie wspiera miękkie obszary ZZL jedynie w części. W rezultacie niektóre prace muszą być rejestrowane w systemie, pomimo tego, że korzyści dla firmy są niesatysfakcjonujące. Co gorsza, jakkolwiek próba reorganizacji lub poprawy – poprzez próby zmian albo próby wdrożenia innego systemu informatycznego – była blokowana przez spółkę-matkę. Parafrazując, gdyby system nie został wdrożony w niektórych obszarach ZZL, badana firma miałaby większą kontrolę nad tymi obszarami, co byłoby korzystne dla całej korporacji. Powyższe oznacza, że w pewnych sytuacjach jest mniej efektywna niż ta, która jest zastępowana.

Ograniczenia i wskazówki dla przyszłych badań

Mimo znaczących rezultatów przeprowadzonych badań, możemy wskazać również na pewne ich ograniczenia. Po pierwsze, typowe podejście ewolucyjne wymaga porównania dwóch odległych w czasie punktów: przed i po wdrożeniu systemu.

W związku z brakiem możliwości przeprowadzenia badania w ten sposób, pytania badawcze zostały podzielone na dwie grupy, odpowiadające specyficznym przedziałom czasowym. Co więcej, zdecydowano się wykorzystać badania etnograficzne, podczas których rejestrowano również gestykulację, mimikę twarzy, a także wzajemne relacje między respondentami – w wyniku czego możliwe było odkrycie prób ukrycia prawdy przez respondentów (w celu uniknięcia zmanipulowanych, nieprawdziwych odpowiedzi, respondenci otrzymali okrojone informacje na temat celu badania, co miało zagwarantować większą rzetelność badań). Dzięki temu podczas zogniskowanych wywiadów grupowych zauważono, że jeden z respondentów próbował udzielać odpowiedzi w taki sposób, aby przedstawiać korporację w dobrym świetle. Ten wniosek wynika z faktu, że jeden z respondentów zmienił swój stosunek wobec wdrożonego systemu ERP: podczas pierwszego wywiadu miał on negatywne doń nastawienie, natomiast podczas kolejnych wywiadów grupowych stosunek ten był już neutralny. Co ciekawe, owa neutralna postawa było prezentowana tylko wówczas, gdy pozostali badani byli obecni. Powyższe może sugerować, że któryś z respondentów mógł próbować ubarwiać rzeczywistość, podczas gdy była ona zupełnie inna. Jeżeli tak w istocie było, mogło to zaważyć na wiarygodności wyników badań. Innym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest brak analizy kluczowych wskaźników firmy w badanym obszarze w okresie przed, w trakcie i po wdrożeniu oprogramowania. Takie badanie pomogłoby w lepszym zrozumieniu rzeczywistego rezultatu wdrożenia nowych rutyn, w oderwaniu od indywidualnych, być może subiektywnych, opinii respondentów.

W odniesieniu do przyszłych badań, brak definitywnej weryfikacji hipotezy 1 sugeruje, że konieczne byłoby przeprowadzenie kolejnych badań, które powinny objąć swym zasięgiem nie tylko pracowników firmy-córki, ale również przedstawicieli firmy-matki. Takie badanie umożliwiłoby lepsze zrozumienie badanego zjawiska, a szczególnie oddolne inicjatywy związane z transferem rutyn. Ogólnie rzecz ujmując, samo zjawisko pomijania oddolnych inicjatyw pojawiających się w trakcie realizacji wdrożeń z zakresu oprogramowania klasy ERP wydaje się być interesującym przedmiotem dalszych badań.

Konkluzje

Przeprowadzone badanie dostarcza użytecznych informacji dla korporacji z sektora produkcyjnego, które próbują dokonywać transferu rutyn w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi do swoich spółek-córek.

Przedsiębiorstwa tworzą artefakty w celu kształtowania rzeczywistych praktyk działania, ale rzeczywisty efekt wdrożenia jakiegokolwiek artefaktu często różni się

od tego założonego. Powyższe wnioski są istotne dla zrozumienia roli, jaką artefakty odgrywają w tworzeniu i reprodukcji rutyn – w badanym przypadku w odniesieniu do transferu rutyn z firmy-matki do firm-spólek.

Uważamy, że wykorzystanie artefaktów reprezentowanych poprzez oprogramowanie klasy ERP do transferu rutyn ze spółek-matek do spółek-córek w obszarze ZZL posiada istotne ograniczenia.

Zastosowane badanie etnograficzne wyjawilo sposób, w jaki mechanizm transferu rutyn w obszarze ZZL od firmy-matki do firm-spólek może prowadzić do blokowania inicjatyw dotyczących doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, i w konsekwencji powodować frustrację pracowników działu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zjawisko pomijania oddolnych inicjatyw pojawiających się w trakcie realizacji wdrożeń z zakresu oprogramowania klasy ERP wydaje się być interesującym obiektem dalszych badań. Powyższe powinno dostarczyć lepszego zrozumienia procesu adaptacji rutyn do lokalnego kontekstu uwzględniającego różnice kulturowe w spółce, do której rutyna jest transferowana.

Literatura

- Albert Guangzhou H. (2004), Multinational Corporations, Patenting, and Knowledge Flow: The Case of Singapore, *Economic Development and Cultural Change*, vol. 52 (4), s. 781–800.
- Barbour R. (2008), *Doing Focus Groups*, London, SAGE Publications.
- Becker M.C. (2004), Organizational Routines: A Review of the Literature, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13 (4), s. 643–678.
- Becker M.C., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S.G. (2005), Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14 (5), s. 775–791.
- Blumer H. (1937), Social Psychology, w Schmidt E.P. (red.), *Man and Society*, Englewood Cliffs Prentice–Hall, s. 144–198.
- Breslin D. (2011), The Evolving Organizational Routine, w Belussi F., Staber U. (red.), *Managing Networks of Creativity*, London, Routledge.
- Cohen M.D., Bacdayan P. (1994), Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study, *Organization Science*, vol. 5 (4), s. 554–568.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidio M., Marengo L., Warglien M., Winter S.G. (1996), Routines and Other Recurring Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues, *Industrial and Corporate Change*, vol. 5 (3), s. 653–698.
- Cui X., Hu J. (2012), A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance, *International Journal of Business Administration*, vol. 3 (2).

- D'Adderio L. (2010), Artifacts at the Center of Routines: Performing the Material Turn in Routines Theory, *Journal of Institutional Economics*, vol. 7 (2), s. 197–230.
- D'Adderio L. (2008), The Performativity of Routines: Theorizing the Influence of Artifacts and Distributed Agencies on Routines Dynamics, *Research Policy*, vol. 37 (5), s. 769–789.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982; 1998), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge, Mass., Perseus Publishing.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (2000), *The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace, after Downsizing, Mergers, and Reengineering*, Cambridge, The Perseus Books Group.
- Dionysiou D.D., Tsoukas H. (2013), Understanding the (Re)Creation of Routines from Within: A Symbolic Interactionist Perspective, *Academy of Management Review*, vol. 38 (2), s. 181–205.
- Feldman M.S. (2000), Organizational Routines as a Source of Continuous Change, *Organization Science*, vol. 11 (6), s. 611–629.
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48 (1), s. 94–118.
- Flick U. (2007), *Designing Qualitative Research*, London, SAGE Publishers.
- Geertz C. (2005), *Interpretacja kultur. Wybrane eseje* [The interpretation of cultures: Selected essays], Cracow, Jagiellonian University Press.
- Gersick C. and Hackman R.J. (1990), Habitual Routines in Task Performing Groups, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, nr 47, s. 65–97.
- Gibbs G. (2007), *Analyzing Qualitative Data*, London, SAGE Publishers.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, vol. 21 (4), s. 473.
- Harrison R. (1972), Understanding Your Organization's Character, *Harvard Business Review*, vol. 50 (3), s. 119–128.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohavy D.D., Sanders G. (1990), Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, nr 35, s. 286–317.
- Howard–Grenville J.A. (2005), The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context, *Organization Science*, vol. 16 (6), s. 618–636.
- Kim S., Hwang H., Suh E. (2003), A Process–Based Approach to Knowledge–Flow Analysis: A Case Study of a Manufacturing Firm, *Knowledge and Process Management*, vol. 10 (4), s. 260–276.
- Kogut B., Zander U. (1993), *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, vol. 24 (4), s. 625–645.
- Krupińska G., Stobińska K. (2002), Kulturowy wymiar międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi [The cultural dimension in international human resource

- management], w Poczrowski A. (red.), *Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna.
- Kumar N. (2013), Managing Reverse Knowledge Flow in Multinational Corporations, *Journal of Knowledge Management*, vol. 17 (5), s. 695–708.
- Lazaric N., Raybaut A. (2005), Knowledge, Hierarchy and the Selection of the Routines: An Interpretative Model with Group Interactions, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 15 (4), s. 393–421.
- Lazaric N. (2011), Organizational Routines and Cognition: An Introduction to Empirical and Analytical Contributions, *Journal of Institutional Economics*, vol. 7 (2), s. 147–156.
- Merriam–Webster–Online–Dictionary, Artifact, dostęp 3 kwietnia 2014, <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/artifacts>>.
- Miao Y., Choe S., Song J. (2011), Transferring Subsidiary Knowledge in the Global Learning Context, *Journal of Knowledge Management*, vol. 15 (3), s. 478–496.
- Muduli A. (2011), Performance Based Reward and National Culture: An Empirical Evidence from Indian Culture, *Synergy*, vol. 9 (1).
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press/Harvard University Press.
- Pentland B.T., Feldman M.S. (2005), Organizational Routines as a Unit of Analysis, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14 (5), s. 793–815.
- Pentland B.T., Feldman M.S. (2008), Designing Routines: On the Folly of Designing Artifacts, while Hoping for Patterns of Action, *Information and Organization*, vol. 18 (4), s. 235–250.
- Pentland B.T., Feldman M.S., Becker M.C., Liu P. (2012), Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model, *Journal of Management Studies*, vol. 49 (8), s. 1484–1508.
- Prasad P., Prasad A. (2000), Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance, *Organization Science*, vol. 11 (4), s. 387–403.
- Rerup C., Feldman M.S. (2011), Routines as Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial–And–Error Learning, *Academy of Management Journal*, 54(3), s. 577–610.
- Schein E.H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review* (pre–1986), vol. 25 (2), s. 3.
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, California, Jossey–Bass.
- Silverman D. (2005), *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, London, SAGE Publishers.
- Spradley J.P., McCurdy D.W. (2005), *The Cultural Experience: Ethnography in Complex Society*, Long Grove, Waveland Press, Inc.
- Sulkowski Ł. (2009), The Problems of Epistemology of Corporate Culture, *Journal of Intercultural Management*, vol. 1 (1), s. 5–20.

Susabowska K., Tomé E. (2013), Human Resource Development, Sects, and Culture: Theoretical Basis for a Comparative Study, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 6 (95), s. 13–30.

Szulanski G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 17, s. 27–43.

Turner S.F., Rindova V. (2012), A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change, *Organization Science*, vol. 23 (1), s. 24–46.

The Transfer of Corporate Human Resource Routines in International Companies: An ERP Implementation Example

Summary

The goal of this study is to provide knowledge about transferring routines from parent company to subsidiary in HRM area. We review concepts and theories of routines and then conduct the research. By examining company's best practices we show the routines transfer on the example of implementation of enterprise resource planning (ERP) system in international company XXX. Implications of the project's research design for interpretation of results, and for management of effective international HRM practices, are discussed.

M i c h a ł B a r t o s z e w i c z – jest asystentem w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jego głównym obszarem badawczym jest teoria ewolucji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest również praktykiem realizującym liczne projekty w obszarze inicjowania zmian w organizacjach w zakresie doskonalenia procesów przepływu informacji.

K a t a r z y n a S u s a b o w s k a – jest asystentką naukowo-dydaktyczną na Wydziale Zarządzania w katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Do jej głównych zainteresowań należą metodologia nauk, socjologia i HRD. Z kolei w badaniach skupia się na jakościowych i ilościowych metodach badań oraz zastosowaniu technologii w badaniach empirycznych i analizie danych.