

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 95-106



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 95-106

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia

Human resource management in an international context – selected issues

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie,
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl

Abstrakt: Celem artykułu jest analiza wybranych zagadnień z zakresu problematyki międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. W oparciu o liczne źródła, autorka wyraża przekonanie, że wyzwania związane ze współczesnym międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi – są duże i wyjątkowo aktualne. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi oraz opisano determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym. W dalszej kolejności przedstawiono problem wielokulturowości w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cechy i umiejętności menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych to kolejne zagadnienie omówione w artykule. Opisano również kwestie związane z misjami zagranicznymi w nawiązaniu do problematyki ekspatriacji i repatriacji. W ostatniej części artykułu wskazano główne wyzwania, przed jakimi stoją współczesne organizacje w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, wielokulturowość, menedżerowie, ekspatriacja, repatriacja.

Abstract: The aim of this article is an analysis selected issues in international human resource management. On the basis of numerous sources that the author to cite, expresses the conviction that the challenges of contemporary international human resources management - are very large and exceptionally up to date. In the first part of the article attention was paid to understanding the concept of international human resource management and the determinants of International HRM. Further chapter described the problems related to multiculturalism in international human resource management. Managers' features and skills in international companies is another problem presented in the article. The issues related to foreign missions in the context of expatriation and repatriation are also described. In the last part of the article pointed out the main challenges in the contemporary organizations in the area of international human resource management.

Keywords: International human resources management, multiculturalism, managers, expatriation, repatriation.

Wstęp

Zarządzanie współczesnymi organizacjami to bardzo skomplikowany proces, zwłaszcza w środowisku międzynarodowym. Funkcjonowanie w coraz bardziej burzliwym otoczeniu sprawia, że coraz większą uwagę przypisuje się pracownikom i rozwiązaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Wielu teoretyków i praktyków zarządzania stwierdza, że jednym z głównych czynników sukcesu współczesnej firmy są właśnie jej pracownicy, a ich wiedza i umiejętności oraz zaangażowanie w pracę mają szczególny wpływ na realizację celów, pozycję i sukcesy rynkowe. Pracownicy, właściwie pozyskani, motywowani do pracy, szkoleni i rozwijani, stają się czynnikiem przewagi konkurencyjnej firmy na globalnym rynku.

Autorka pragnie podkreślić, że międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga dziś od menedżerów zarówno aktualnej wiedzy, jak i wielu umiejętności, a szczególnie elastyczności w funkcjonowaniu w wielokulturowym środowisku. „Zjawisko wielokulturowości staje się coraz bardziej powszechne. Świadomość różnic między kulturami ma ogromne znaczenie, gdyż nieznanostwo obcych kultur i zwyczajów bardzo często jest przyczyną nieporozumień, a nawet konfliktów” (Kapela, 2012, s. 34).

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na optymalnym wykorzystaniu potencjału drzemącego w pracownikach. Aby to osiągać, zwłaszcza w aspekcie międzynarodowym, niezbędne jest traktowanie ludzi jako najcenniejszego majątku, w który należy nieustannie inwestować (Ściborek, 2004, s. 240).

Globalizacja, umiędzynarodowienie działalności wielu przedsiębiorstw, rosnące zróżnicowanie kulturowe na rynku pracy oraz wzrost roli i znaczenia wiedzy pracowników stawiają nowe wyzwania i wymagania w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w kontekście działalności międzynarodowej.

1. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – cechy i determinanty zarządzania ludźmi w aspekcie międzynarodowym

Jak pisze Cz. Zajac „międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane, ujmowane i wyjaśniane na wiele sposobów. Jedną z najkrótszych jego definicji podaje R. Boxall, który zaznacza, że międzynarodowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi (*international human resources management*) dotyczy sposobów zarządzania pracownikami w sytuacji, w której przedsiębiorstwo (...) prowadzi swoją działalność gospodarczą w skali międzynarodowej (Beardwell i Holden, 2001, [w:] Zajac, 2012, s. 43).

Z kolei M. Wodnicka podkreśla, że „międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to proces stanowiący spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów oraz tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym” (Wodnicka, 2009, s. 36).

W literaturze przedmiotu wymieniane są różne cechy odróżniające przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w skali międzynarodowej, od zarządzania ludźmi w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w wymiarze krajowym. Wśród tych cech wskazuje się m.in. na większą liczbę przedsięwzięć i zadań kadrowych, szczególnie w zakresie przygotowania menedżerów i pracowników delegowanych do pracy na misje zagraniczne, budowanie relacji personalnych, zespołowych i organizacyjnych w otoczeniu międzynarodowym, podkreśla się również koordynowanie przemieszczeń pracowników w strukturach firmy w wymiarze międzynarodowym. Większa złożoność procesów i zadań w ramach funkcji personalnej wynika z różnorodności kulturowej pracowników. Podkreślić należy również większą ilość i złożoność czynników wpływających na podejmowanie decyzji kadrowych – tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych (Zajac, 2012, s. 44-45).

A. Poczowski zwraca uwagę, że wybór strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych determinują czynniki, które w znaczący sposób decydują o sposobie realizowania funkcji personalnej. Pierwszy z czynników to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, związana z konkretną kulturą organizacyjną. Drugi czynnik determinujący wybory strategiczne w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi to orientacja strategiczna firmy. Rodzaj konkurencji i stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oraz poziom wewnętrznej integracji to kolejne czynniki determinujące wybory firmy w zakresie zarządzania ludźmi na rynkach międzynarodowych (Poczowski, 2002, s. 42).

Podsumowując, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na formułowaniu i wdrażaniu strategii opartej na planowaniu, rekrutacji i selekcji, szkoleniu i rozwoju, wynagradzaniu, ocenianiu oraz długofalowym zarządzaniu karierą pracowników w kontekście międzynarodowych zasobów ludzkich.

2. Problem wielokulturowości w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Jak pisze Z. Janowska „mianem wielokulturowości określa się zjawisko polegające na współwystępowaniu na ograniczonej przestrzeni dwu lub większej liczby grup ludności o odrębnych językach, wyznaniach, obyczajach, tradycjach i systemach organizacji społecznych” (Janowska, 2009, s. 65). W zarządzaniu międzynarodowym wielokulturowość jest zjawiskiem normalnym.

Z jednej strony dialog, z drugiej strony ścieranie się różnych kultur stawiają przed współczesnymi menedżerami trudne wyzwania. To przede wszystkim konieczność współistnienia różnych kultur w ramach jednej organizacji i w związku z tym duża odpowiedzialność w zakresie budowania taktu, szacunku i tolerancji wobec inności kulturowej, a przede wszystkim kształtowanie wrażliwości kulturowej pracowników.

Organizacje wielokulturowe zatrudniające pracowników z różnych kultur muszą uwzględniać w zarządzaniu ludźmi zróżnicowane rozwiązania, adekwatne do danej kultury i akceptowane przez pracowników danej narodowości. Różnice kulturowe wpływają na stosowanie konkretnych sposobów np. w doborze metod szkoleniowych czy rozwiązań motywacyjnych oraz komunikacji (Panda, 2010, s. 11).

Menedżerowie, którzy zarządzają zespołami wielokulturowymi, powinni na początku ustalić, czego mogą dotyczyć różnice oraz jak mogą one wpływać na interakcje w zespole, komunikację, relacje między pracownikami i współpracę (Kostera, 2010, s. 119).

W międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi niezbędne jest rozwijanie świadomości dotyczącej różnic kulturowych. Niezależnie od tego, z jakich części świata pochodzą pracownicy z danego zespołu, warto zawsze opracować materiały, w których opisane będą wszystkie kultury występujące w zespole i stworzyć w ten sposób podstawę do wspólnej dyskusji na temat różnic kulturowych, lepszego poznania członków zespołu i budowania tolerancji, akceptacji, zrozumienia.

Należy podkreślić, że na konkretne rozwiązania w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi wpływa wiele różnych czynników. Kultura narodowa ma szczególne znaczenie, ponieważ to właśnie ten czynnik wpływa bardzo istotnie na sposób myślenia, postawy i zachowania pracowników pochodzących z różnych krajów (Dordevic, 2016, s. 297). W przypadku zderzenia się różnych kultur w jednej organizacji, niezbędne jest skuteczne komunikowanie się, dążenie do harmonijnej współpracy, poszukiwanie wspólnych rozwiązań, a nie chęć zdominowania jednej kultury przez drugą.

D. Simpson stwierdza, że „kulturowa różnorodność pracowników może – przy właściwym zarządzaniu zapewniającym swobodne ścieranie się poglądów, wymianę doświadczeń i pomysłów – przyczyniać się do generowania wiedzy oraz kreowania innowacji, a tym samym prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego w firmie” (Simpson, 2008, s. 112).

Warto również pamiętać, że „choć różnorodność kulturowa w wielu przypadkach jest pożądana, to jednak może ona utrudniać zarządzanie organizacją. Firma powinna więc świadomie weryfikować swój stopień niejednorodności kulturowej w kontekście rodzaju i specyfiki prowadzonej działalności” (Pabian, 2008, s. 103).

3. Menedżerowie w firmach międzynarodowych

Bardzo ważna rola w budowaniu sprawnych i zaangażowanych zespołów, szczególnie w środowisku międzynarodowym, co przekłada się na sukces firmy, przypada menedżerom (Knap-Stefaniuk, Karna, 2017, s. 64).

Menedżerów działających w środowisku międzynarodowym powinna cechować wrażliwość na kwestie kulturowe, zdolność do szybkiej adaptacji, skuteczna komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej, sprawność i elastyczność w działaniu na styku różnych kultur (Pocztowski, 2002, s. 32). Menedżerów międzynarodowych powinna cechować również przedsiębiorczość, wyobraźnia, zdolności twórcze i gotowość do podejmowania ryzyka w różnych realiach kulturowych. Niezbędne jest umiejętne i skuteczne wdrażanie zmian, niwelowanie oporu pracowników wobec nowości oraz otwartość na wyzwania w skali globalnej.

W procesie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, gdy stykają się różne kultury, bardzo istotna jest umiejętność identyfikacji i łączenia najlepszych elementów z różnych kultur oraz sprawność w stosowaniu praktycznych instrumentów, które przeciwdziałają kolizji kulturowej. Zwłaszcza w kontekście zarządzania międzynarodowego należy podkreślić, że współcześnie „skuteczny menedżer to osoba komunikatywna, pracowita, konsekwentna w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów (własnych i zespołu, którym zarządza), wiarygodna w swoich działaniach, skłonna do ponoszenia ryzyka, otwarta na zmiany i nowe możliwości” (Knap-Stefaniuk, Karna, 2017, s. 64).

Trippner-Hrabi pisze, że do najbardziej pożądanых cech międzynarodowych menedżerów zaliczyć można również „znajomość technik zarządzania międzykulturowego, chęć ciągłego uczenia się (...), kosmopolityzm (...), znajomość języków obcych, dzielenie się przywództwem, myślenie globalne, rozwijanie zmysłu technologicznego” (Trippner-Hrabi, 2015, s. 62). Ponadto, menedżer pracujący w środowisku międzynarodowym powinien myśleć globalnie, przewidywać przyszłe możliwości, dbać o rozwój pracowników, akceptować różnice kulturowe i skutecznie budować wielokulturowe zespoły, sprzyjać zmianom, wspierać innowacyjność pracowników i konstruktywne wyzwania, okazywać charyzmę, siłę osobistą, pozytywną energię i działać zgodnie z wartościami oraz kształtować wśród pracowników akceptację dla różnorodności (Gliński, Kuc, Fołtyn, 2000, s. 166-168).

Coraz częściej podkreśla się również, że im wyższe kompetencje posiada kandydat na międzynarodowego menedżera, tym w mniejszym stopniu narażony on jest na szok kulturowy związany z pracą na misjach zagranicznych oraz odwrócony szok kulturowy po powrocie do rodzimego kraju. M.K. Nowakowski podkreśla natomiast, że „kompetencje i zdolności zarządzania międzykulturowego stają się warunkiem działania na globalnym rynku” (Nowakowski, 2005, s. 364).

Menedżerowie odpowiedzialni za zespoły międzynarodowe powinni znać cechy charakteru, zachowania i przyzwyczajenia osób, które w danym zespole pracują.

Ważne jest, aby w różnorodności kulturowej pracowników dostrzegać przede wszystkim szansę na poszukiwanie i wdrażanie nowych możliwości działania, na budowanie elastyczności, kreatywności i innowacyjności w zespole. Autorka zgadza się z Z. Janowską, która stwierdza, że „aby sprostać wyzwaniom, menedżerowie muszą posiadać podstawową wiedzę na temat wymiarów kultur narodowych. Zdobywanie kulturowych kompetencji umożliwi wzajemne zrozumienie i współpracę w międzynarodowych zespołach pracowniczych” (Janowska, 2009, s. 71).

Podsumowując, menedżer pracujący w strukturach międzynarodowych musi uwzględniać w procesach zarządzania zróżnicowanie kulturowe i kontekst kulturowy. To osoba, która posiada wizję, odwagę i pokorę, jest skuteczną w działaniu, stale się uczy i rozwija (Stańczyk, 2008, s. 152).

4. Misje zagraniczne – ekspatriacja i repatriacja

Ekspatriacja i repatriacja pracowników to zjawiska charakterystyczne właśnie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ekspatriacja to proces oddelegowania pracowników do innego kraju w celu podjęcia pracy w międzynarodowym oddziale danej firmy. Natomiast repatriacja to powrót pracowników do macierzystego miejsca pracy, do danego kraju, firmy, gdzie rozpoczęli swoją karierę zawodową.

Jak pisze A. Poczowski „kwestie związane z pozyskaniem właściwych kandydatów do pracy, ich przygotowaniem do misji zagranicznych, wsparciem w trakcie pobytu w krajach goszczących, repatriacją i retencją po powrocie z misji pozostają w centrum zainteresowania teorii i praktyki” (Poczowski, 2012, s. 9).

W przedsiębiorstwach międzynarodowych, prowadzących działalność na zagranicznych rynkach, zarządzanie ekspatriacją i repatriacją pracowników jest zazwyczaj spójnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w odniesieniu do międzynarodowej kadry menedżerskiej.

W ramach tego systemu wyróżnić można następujące fazy: proces strategicznego planowania kadr kierowniczych, rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna, selekcja, szkolenia pracowników przed wyjazdem za granicę, wsparcie pracowników i ich rodzin podczas procesu adaptacji w nowym środowisku kulturowym, repatriacja, która jest połączona ze szkoleniami mającymi na celu szybszą adaptację i przygotowanie pracownika do objęcia określonego stanowiska po powrocie z misji zagranicznej (Simpson, 2014, s. 567).

Czynniki szczególnie wpływające na sukces ekspatriantów to przede wszystkim działania związane ze sposobem organizacji i całościowego zarządzania procesem ekspatriacji w danym przedsiębiorstwie. Bardzo duże znaczenie ma rekrutacja i selekcja właściwych kandydatów, dokładne zdefiniowanie celów misji oraz wsparcie ze strony specjalistów odpowiedzialnych za ekspatriację, w tym działania podejmowane ze strony tak centrali, jak i oddziału, do którego wyjeżdża dany pracownik za granicę.

Inne czynniki pozytywnie wpływające na sukces w pracy na zagranicznej misji to: cechy osobowości kandydata, elastyczność zachowań i komunikacji, empatia kulturowa, umiejętności interpersonalne, motywacja do pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku, zgodność wyjazdu z celami kariery zawodowej, otwartość na kulturę kraju goszczącego, stabilna sytuacja rodzinna i gotowość najbliższych do życia za granicą, umiejętności językowe (Pocztowski, 2012, s. 22).

Należy również pamiętać o tym, że repatriacja może być dla pracowników powracających z zagranicznych misji trudnym i bolesnym doświadczeniem. Niezbędne jest opracowanie planu dalszej kariery pracownika po jego powrocie do firmy, który powinien uwzględniać m.in. wsparcie w objęciu dawnego lub nowego stanowiska w firmie oraz zapewnienie o możliwości awansu, a także brać pod uwagę nowe, zagraniczne doświadczenie.

Osiągnięcie celów ekspatriacji ma niewątpliwie korzystny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa i daje możliwość wykorzystania wiedzy oraz doświadczeń pracowników po powrocie do rodzimego kraju (Purgał-Popiela, 2012, s. 49).

Warto podkreślić również inne korzyści wynikające z realizacji misji zagranicznych. To przede wszystkim kompetentni pracownicy w oddziałach firmy, bardziej efektywne zarządzanie z uwzględnieniem doświadczeń dotyczących różnych kultur, realizacja tych samych standardów i bardziej skuteczna integracja i komunikacja w skali całej firmy.

5. Wyzwania w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Jak pisze A. Pocztowski „działalność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych wiąże się z szeregiem wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Do najważniejszych zaliczyć można większą złożoność otoczenia i niepewność towarzyszącą prowadzeniu działań poza granicami kraju pochodzenia przedsiębiorstwa” (Pocztowski, 2015, s. 9).

Zdaniem autorki, wśród kluczowych wyzwań w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi wskazać należy m.in. przywództwo i motywowanie pracowników w zespołach zróżnicowanych kulturowo oraz przeciwdziałanie negatywnym skutkom szoku kulturowego podczas wyjazdów na zagraniczne misje i podczas repatriacji.

Przywództwo ma bardzo duży wpływ na postawy i zachowania pracowników w środowisku międzynarodowym, na ich chęć, zaangażowanie i motywację do pracy. Skuteczne komunikowanie wizji, pozyskiwanie akceptacji dla jej realizacji, wsparcie pracowników w dążeniu do celów, otwartość na zmiany to podstawowe umiejętności przywódcy. „Współczesny przywódca to ktoś, kto ma poparcie, akceptację i szacunek u pracowników, potrafi rozpoznawać potrzeby swojego zespołu, odpowiednio na te potrzeby reaguje, wzmacnia i motywuje pracowników do ponadprzeciętnych

osiągnąć, dba o ich rozwój” (Knap-Stefaniuk, Karna, 2016, s. 285). Jest to szczególnie istotne w zespołach międzynarodowych, zróżnicowanych kulturowo.

Cele współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza międzynarodowych, mogą zostać osiągnięte, jeśli koordynacja działań i współpraca na wszystkich poziomach zarządzania jest realizowana w oparciu o skuteczny system motywacyjny, uwzględniający potrzeby i oczekiwania pracowników pochodzących z różnych krajów (Shahzadi i in., 2014, s. 159-160). Menedżerowie w przedsiębiorstwach międzynarodowych powinni pamiętać, że potrzeby pracowników są różne, zwłaszcza w kontekście zróżnicowania kulturowego zespołu, a skuteczne motywowanie wymaga poznania potrzeb i oczekiwań pracowników oraz dostosowania do nich możliwych do wykorzystania narzędzi motywacyjnych.

W międzynarodowych zespołach motywująco działa wyróżnianie pracowników za ich osiągnięcia, wspieranie rozwoju i uczenia się od innych, udział w różnych projektach, możliwość zdobywania nowych doświadczeń oraz partycypowanie w podejmowaniu decyzji, wdrażaniu ciekawych pomysłów i innowacyjnych rozwiązań. Ponadto zarządzanie kompetencjami i zarządzanie talentami powinno być również spójnym elementem systemu motywacyjnego.

Autorka pragnie podkreślić, że skuteczne kształtowanie zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych wymaga szczególnie od samych menedżerów zaangażowania w realizację zadań i celów organizacji. Menedżerowie powinni dobrze znać czynniki, które rzeczywiście mają wpływ na postawy i zachowania pracowników oraz umiejętnie stosować takie rozwiązania, które skutecznie wpływają na zaangażowanie podwładnych (Knap-Stefaniuk, 2016, s. 35-36).

W środowisku międzynarodowym odmienność kultury, różnice w wyglądzie, sposobie komunikacji czy stylu pracy wzbudzają często niezrozumienie, co jest powodem powstawania wielu trudności i barier. Należy podkreślić, że „różnice kulturowe są jedną z przyczyn występowania szoku kulturowego (...), poczucie utraty zdolności rozumienia znanych sygnałów kulturowych i tworzenia w oparciu o nie własnych oczekiwań prowadzi do dezorientacji i napięcia (...)” (Hawrysz, 2009, s. 252).

Menedżerowie zarządzający zespołami międzynarodowymi powinni podejmować trud komunikacji międzykulturowej i indywidualnie dostrzegać różnice między kulturami, wystrzegać się ich wartościowania, a przede wszystkim przełamywać funkcjonujące wśród pracowników stereotypy dotyczące różnych kultur (Kapela, 2012, s. 41). Warto również podkreślić konieczność adaptacji sposobów zarządzania ludźmi do potrzeb i specyfiki lokalnych uwarunkowań kulturowych. Rozwiązania, które sprawdzają się w jednym kraju, mogą nie sprawdzić się w innym, a tym samym mogą przyczynić się do wielu nieporozumień (Przytuła, 2011, s. 39).

Należy również dodać, że zdobywanie doświadczenia zawodowego w środowisku międzynarodowym staje się coraz częściej integralnym elementem kariery jednostki, szczególnie menedżerów i specjalistów (Purgał-Popiela, 2013, s. 38).

W międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi niezbędna jest więc znajomość różnic kulturowych. Odpowiednie przygotowanie pracowników i menedżerów na wielokulturowość i kształtowanie tolerancyjnych postaw prowadzi do zrozumienia wagi i znaczenia różnych kultur, do likwidacji stereotypów i uprzedzeń, do większej otwartości i niezamykania się we własnym kręgu kulturowym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w skali międzynarodowej to konieczność uwzględniania odmiennych warunków otoczenia kulturowego, społecznego, ekonomicznego, prawnego i technologicznego oraz barier komunikacyjnych wynikających z różnic kulturowych (Nowakowski, 2000, s. 151-152). Szczególnie istotne jest kształcenie menedżerów zdolnych do działania w otoczeniu wielokulturowym, otwartych na nowe rozwiązania, elastycznych w działaniu, sprawnych w budowaniu nie tylko nowych struktur, ale przede wszystkim pozytywnych relacji w międzynarodowym zespole. Ważna jest zdolność do budowania tych relacji w oparciu o szacunek, takt i tolerancję.

Podsumowanie

„W zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi wchodzi podobne kwestie jak w wypadku zarządzania przedsiębiorstwami, które nie działają na rynkach międzynarodowych, ale dodatkowo pojawiają się specyficzne problemy i bardziej zróżnicowany jest kontekst ich rozwiązywania” (Pocztowski, 2002, s. 17).

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – w porównaniu z zarządzaniem w przedsiębiorstwach działających w danym kraju – charakteryzuje się przede wszystkim większą złożonością wszystkich procesów personalnych i liczbą wykonywanych zadań. Wpływ mają na to czynniki kulturowe oraz zróżnicowanie zatrudnionych pracowników, pochodzących z różnych krajów. Uwarunkowania te determinują konieczność opracowywania odpowiednich sposobów i rozwiązań, konkretnych procedur uwzględniających wielokulturowość międzynarodowych zespołów.

Wielokulturowość jest cechą naszych czasów (Bąkiewicz, Żuławska, 2010, s. 204). Stąd też wiedza na temat zarządzania różnorodnością jest jednym z kluczowych elementów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (Kostera, 2008, s. 387). Znajomość różnic kulturowych między członkami danej organizacji jest wręcz podstawą sprawnego, skutecznego zarządzania firmą w środowisku międzynarodowym.

Pomimo tego, że w przypadku firm międzynarodowych dodatkowe komplikacje związane są właśnie z wielokulturowością zespołów, skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma kluczowe znaczenie dla przetrwania, skuteczności i sukcesu przedsiębiorstwa działającego w warunkach międzynarodowej konkurencji (Brewster i in., 2011, s. 8).

Podsumowując, należy podkreślić, że przedsiębiorstwo prawidłowo realizujące funkcje zarządzania zasobami ludzkimi troszczy się o potrzeby swoich pracowników (Ludwiczynski, Stobińska, 2001, s. 36). W kontekście międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to, że zna i rozumie potrzeby oraz oczekiwania zróżnicowanych kulturowo zespołów, wspiera pracowników w procesach ekspatriacji i repatriacji oraz docenia rolę wielokulturowości w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy na różnych rynkach.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BĄKIEWICZ A., ŻUŁAWSKA U., 2010, *Rozwój w dobie globalizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [2] GLIŃSKI B., KUC B.R., FOŁTYN H., 2000, *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Key Text, Warszawa.
- [3] JANOWSKA Z., 2009, *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków.
- [4] KNAP-STEFANIUK A., 2016, *Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, Nr 46(1).
- [5] KNAP-STEFANIUK A., KARNA W.J., 2016, *Wyzwania współczesnego przywództwa*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- [6] KNAP-STEFANIUK A., KARNA W.J., 2017, *Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, „Gazeta Wyborcza”, Wrocław.
- [7] KOSTERA M. (red.), 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [8] KOSTERA M., ŚLIWA M., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [9] LUDWICZYŃSKI A., STOBIŃSKA K., 2001, *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.
- [10] NOWAKOWSKI M.K. (red.), 2000, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa.
- [11] NOWAKOWSKI M.K., 2005, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [12] OLEKSYN T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków.
- [13] PABIAN A., 2008, *Zarządzanie personelem międzynarodowym. Wybrane uwarunkowania kulturowe*, [w:] P. Wachowaniak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [14] POCZTOWSKI A. (red.), 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- [15] POCZTOWSKI A., 2012, *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- [16] POCZTOWSKI A. (red.), 2015, *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [17] SIMPSON D., 2008, *Zalety i wady zróżnicowania personelu w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] P. Wachowaiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [18] STAŃCZYK S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [19] ŚCIBOREK Z., 2004, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

NETOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków, [w:] M. Wodnicka, 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Ludzie-Jakość-Organizacja”, Nr 2, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/31_a4_wodnicka.pdf (06.01.2017).
- [2] BREWSTER C., SPARROW P., VERNON G., HOULDSWORTH E., 2011, *International Human Resource Management*, <http://www3.ul.ie/ulearning/html%20files/global%20hrm/pdfs/International%20Human%20Resource%20Management.pdf> (4.01.2017).
- [3] DORDEVIC B., 2016, *Impact of National Culture on International Human Resource Management*, “Economic Themes”, 54(2), https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/ethemes.2016.54.issue-2/ethemes-2016_0014/ethemes-2016-0014.pdf (6.01.2017).
- [4] HAWRYSZ L., 2009, *Konsekwencje różnic kulturowych*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, Nr 2, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/52_a25_hawrysz.pdf (5.01.2017).
- [5] KAPELA M., 2012, *Dialog Międzykulturowy*, „Homines Hominibus” 1(8), <http://www.homines.wspia.pl/numer-1-2012> (3.01.2017).
- [6] PANDA S., 2010, *Managing cultural diversity - strategies for organizational success*, “Journal of Contemporary Research in Management”, <http://www.psgim.ac.in/journals/index.php/jcrm/article/viewFile/112/119> (4.01.2017).
- [7] POCZTOWSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, [w:] M. Wodnicka, 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, *Ludzie-Jakość-Organizacja*, Nr 2, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/31_a4_wodnicka.pdf (6.01.2017).
- [8] PURGAŁ-POPIELA J., 2012, *Współczesne formy ekspatriacji w rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 6(89), <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwm%20eta1.element.desklight-2b8e72b0-4a89-4357-856f-d5675927d8b2> (4.01.2017).
- [9] PURGAŁ-POPIELA J., 2013, *Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 914, <https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/751/575> (6.01.2016).
- [10] PRZYTUŁA S., 2011, *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 9, Nr 4 (34), <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element/ekon-element-000171354761> (06.01.2017).
- [11] SHAHZADI, I., JAVED A., SHAHZAIB, S., PIRZADA NASRREN, S., KHANAM, F., 2014, *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*, „European Journal of Business and Management”, Vol. 6, No. 23, (3.01.2017), <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.9465&rep=rep1&type=pdf> (6.01.2017).

- [12] SIMPSON D., 2014, *Ekspatrianci wobec szoku kulturowego i odwróconego szoku kulturowego*, „International Business and Global Economy”, Nr 33, *European Union-10 Years after Enlargement*, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-c3d46573-6a13-3cf8,8022-d219cf5db0c4> (3.01.2017).
- [13] TRIPPNER-HRABI J., 2015, *Zadania kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Nr 107, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171410091> (5.01.2017).
- [14] TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER CH., 2005, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 253-256, [w:] L. Hawrysz, 2009, *Konsekwencje różnic kulturowych*, „Studia i Materiały. Miscellanea, Oeconomicae, Ludzie-Jakość-Organizacja”, Nr 2, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/52_a25_hawrysz.pdf (5.01.2017).
- [15] WODNICKA M., 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, *Ludzie-Jakość-Organizacja*, Nr 2, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/31_a4_wodnicka.pdf (6.01.2017).
- [16] ZAJĄC CZ., 2012, *Kulturowe i personalne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6(89), <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-4c1c2cc7-ee69-4ce2-9d31-f8ae76218b8f> (4.01.2017).