

Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

Czesław Zajęc

W opracowaniu przedstawiono kulturowe uwarunkowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Ich prezentacja została poprzedzona analizą pojęcia oraz cech międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano również na najważniejsze różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi w międzynarodowych i krajowych podmiotach gospodarczych. Dokonano analizy wpływu kultur narodowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w różnych typach relacji kulturowych pomiędzy spółką nadrzędną (centrala korporacji) a spółkami podporządkowanymi (zagraniczne oddziały), zwłaszcza na strategię personalne tych grup. Przedstawiono także profil kompetencyjny międzynarodowego menedżera, zorientowany na wielokulturowy kontekst środowiska jego pracy, oraz modele karier menedżerskich w międzynarodowych grupach kapitałowych, wyodrębnione na bazie kultur narodowych.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność biznesową w wymiarze ponadnarodowym nabiera międzynarodowego charakteru. 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 (lub zgrupowanie przedsiębiorstw – uzup. autora) prowadzi swoją działalność gospodarczą w skali międzynarodowej (Beardwell i Holden 2001: 634). Ujęcie to wpisuje się w bardziej ogólną definicję zarządzania międzynarodowego, którą można odnaleźć na gruncie rodzimej literatury. Definicja ta podkreśla, że zarządzanie międzynarodowe dotyczy problemów związanych z zarządzaniem działalnością gospodarczą, która przekracza granice państw lub ma charakter ponadnarodowy (Rozkwitalska 2011: 23).

Zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, według A. Poczowskiego, obejmuje uniwersalne problemy podobne do tych, które występują w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach prowadzących

działalność gospodarczą w wymiarze krajowym, oraz problemy specyficzne, charakterystyczne dla międzynarodowego kontekstu biznesu (Pocztowski 2002: 19–20). W tradycyjnym, wąskim ujęciu zakres ten pokrywa się z obszarem specyficznych problemów towarzyszących zatrudnianiu expatriantów – pracowników central międzynarodowych korporacji w ich zagranicznych filiach. W szerszym ujęciu natomiast międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest ujmowane jako zbiór strategii personalnych i praktycznych rozwiązań problemów kadrowych, wyłaniających się w procesie umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw (Scullion 2001: 228). Wielokulturowość środowisk wewnętrznych oraz otoczenia zagranicznych podmiotów zależnych międzynarodowych grup kapitałowych powoduje wiele specyficznych problemów społecznych (personalnych, kulturowych) i organizacyjnych, charakterystycznych dla tego rodzaju organizacji gospodarczych. Należą do nich m.in. problemy expatriantów, wielowładztwo oraz dysonans kulturowy.

Celem artykułu jest analiza i ocena przejawów oraz skutków wielokulturowości towarzyszącej zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych.

2. Cechy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

T. Listwan używa określenia „międzynarodowe zarządzanie kadrami” i definiuje je jako zbiór działań związanych z ludźmi, zorientowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstw międzynarodowych i zaspokojenie potrzeb pracowników tych przedsiębiorstw (Listwan 1995).

A. Pocztowski, nawiązując do bogactwa ujęć międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, występujących w zagranicznej i polskiej literaturze przedmiotu oraz uniwersalnych zasad koncepcji HRM, definiuje je jako wysoko kwalifikowaną działalność o charakterze regulacyjnym, ukierunkowaną na efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym. Tak definiowane międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, które można odnieść zarówno do grup kapitałowych, jak i „pojedynczych” przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w skali międzynarodowej, charakteryzują następujące cechy odróżniające je od zarządzania ludźmi w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w wymiarze krajowym (Pocztowski 2002: 20–25):

- Większa liczba przedsięwzięć i zadań kadrowych, obejmujących m.in. przygotowanie menedżerów i pracowników delegowanych za granicę (expatrianci) do pracy w odmiennych warunkach kulturowych, budowanie relacji personalnych i instytucjonalnych w otoczeniu międzynarodowym, przygotowywanie specjalnych pakietów wynagrodzeń dla expatriantów, koordynowanie przemieszczeń pracowników w wymiarze międzynarodowym, poznawanie przepisów podatkowych krajów – miejsc lokalizacji podmiotów zależnych (Paauwe i Dewe 1995: 78).

- Większa złożoność procesów i zadań, wynikająca z heterogeniczności zatrudnienia pracowników wywodzących się z różnych krajów i reprezentujących różne narodowości.
- Silniejsza ingerencja pracodawcy w życie pozazawodowe pracowników. Dotyczy to zwłaszcza ekspatriantów, którzy najczęściej przeprowadzają się do pracy za granicę z całymi rodzinami.
- Ważne znaczenie kontekstu kulturowego w rozstrzygnięciu najważniejszych problemów występujących we wszystkich fazach procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Nakłada to na menedżerów personalnych obowiązek uwzględnienia różnorodności kulturowej w misji, w systemach wartości, przy formułowaniu zasad polityki personalnej, opracowywaniu procedur korporacyjnych upowszechniających wielokulturowość, budowaniu programów szkoleniowych i w trakcie realizacji szkoleń, w procesach komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oraz oferowania pomocy menedżerom i specjalistom oddelegowywanym do pracy za granicą w przezwyciężaniu szoku kulturowego.
- Większa ilość i złożoność czynników zewnętrznych i wewnętrznych wywierających wpływ na podejmowanie decyzji kadrowych. Do najważniejszych czynników zewnętrznych należy zaliczyć m.in. postęp technologiczny oraz postępującą w skali globalnej dyfuzję innowacji technicznych i organizacyjnych, swobodę przepływu kapitału, wyrobów, usług i osób, zmieniające się regulacje prawne odnośnie rynków pracy i zatrudnienia, częste zmiany struktury właścicielskiej międzynarodowych korporacji, wywierające bezpośredni i pośredni wpływ na decyzje personalne, ryzyko polityczne wynikające z zagrożenia działaniami wojennymi, terroryzmem czy wywłaszczeniami, ryzyko finansowe związane ze zmianami kursów walut, ryzyko niepowodzenia ekspatriantów, umiędzynarodowienie działalności związków zawodowych, firm konsultingowych oraz organizacji pracodawców. Czynniki wewnętrzne obejmują natomiast m.in. organizację procesów produkcji, logistyki i dystrybucji, poziom technologii wytwarzania, organizację pracy, systemy informacyjno-decyzyjne, zaawansowanie technologiczne infrastruktury informatycznej i telekomunikacyjnej niezbędnej do sprawnego funkcjonowania tych systemów, poziom kwalifikacji menedżerów i pracowników, przyjęte do realizacji przez decydentów politykę i strategię personalną.

3. Wpływ kultur narodowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych

Międzynarodowe grupy kapitałowe funkcjonujące w skali globalnej, ale na wielu lokalnych rynkach napotykać na wpływy różnorodnych kultur narodowych. Kultury organizacyjne podmiotów tworzących te grupy są również często zróżnicowane. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tego rodzaju zgrupo-

waniach przedsiębiorstw odbywa się zatem w warunkach wielokulturowości. W literaturze spotykamy również określenie „zarządzanie międzykulturowe”, które zwraca uwagę na konieczność odmiennego, w porównaniu ze środowiskiem „jednej kultury”, kształtowania kultury organizacyjnej oraz odmiennego podejścia do kierowania ludźmi w środowisku wielokulturowym (Spillan 1997: 49–51). M. Chmielecki trafnie podkreśla, że „istnieje powszechne przekonanie, iż globalizacja życia i gospodarki doprowadziła do wytworzenia jednolitej kultury, wspólnej niemal dla całego świata. Globalizacja kultury dotyczy jednak jej zewnętrznych warstw, jej wytworów, a nie głęboko zakorzenionych wartości, które za nimi stoją. Dlatego też zróżnicowanie musi stać się priorytetem w zarządzaniu” (Chmielecki 2010: 260).

Kultury narodowe oraz kultury organizacyjne wykazują wiele podobieństw i różnic. Negowanie znaczenia różnic kulturowych lub nadmierne ich preferowanie i wyolbrzymianie może prowadzić do szoku, napięć kulturowych i zamieszania. Różnice kulturowe są ważnym czynnikiem kształtowania relacji pomiędzy organizacjami oraz budowania więzi interpersonalnych. Mogą one przyczynić się do wzrostu danej organizacji i podniesienia poziomu jej konkurencyjności (Bertagnoli 2001: 9). Ich uwzględnianie w procesach podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów personalnych poprawia wyniki i jakość pracy (Gilbert i Ivanicevich 2000: 94). Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że wśród teoretyków zajmujących się eksploracją kultur organizacyjnych występuje nierozstrzygnięty spór pomiędzy perspektywą konwergencji i dywergencji kulturowej. Jedni autorzy opowiadają się za unifikacją kultury (Fukuyama 1997), inni natomiast popierają zróżnicowanie i dywergencję wzmocnianą procesami globalizacyjnymi (Harris i Morgan 1996; Hofstede 2000; Huntington 2003).

Zdolność do efektywnej pracy w kulturowo różnorodnym środowisku biznesowym, takt i tolerancja przy budowaniu relacji interpersonalnych stają się dzisiaj cenionym atutem pracowników i menedżerów zatrudnianych w międzynarodowych grupach kapitałowych. Zgodnie z poglądami wielu autorów zajmujących się omawianym zagadnieniem, pracownicy międzynarodowych korporacji muszą nauczyć się doceniać i szanować inne wartości, poglądy i praktyki (House i in. 2004). Za szczególnie pożądane uznawane są umiejętności międzykulturowej współpracy oraz pracy zespołowej menedżerów w międzynarodowych grupach kapitałowych (Webster 1992: 1–17).

Według A.K. Koźmińskiego zarządzanie międzykulturowe skupia się na zachowaniach, postawach i interakcjach menedżerów i pracowników pochodzących z różnych krajów, reprezentujących więcej niż jedną kulturę i opiera się na założeniu, że kultura silnie oddziałuje na sposób pełnienia ról organizacyjnych (Koźmiński 1999: 205).

Kultury narodowe oraz kultury organizacyjne przedsiębiorstw tworzących międzynarodową grupę kapitałową mogą być zróżnicowane. Te różnice kulturowe powinny być uwzględniane w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w trakcie podejmowania decyzji i działań oraz przygotowania

różnorodnych projektów z obszaru HRM dotyczących menedżerów, takich jak: prowadzenie wewnątrzholdingowych negocjacji, komunikowanie się z menedżerami zagranicznych podmiotów zależnych, ustalanie czasu pracy, przygotowywanie systemów wynagradzania, przestrzeganie zasad równouprawnienia płciowego, etnicznego czy religijnego przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

3.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w różnych typach relacji kulturowych pomiędzy spółką nadrzędną (centralą korporacji) a spółkami podporządkowanymi (zagranicznymi oddziałami korporacji)

Interesującą poznawczo, „modelową” propozycję kształtowania powiązań pomiędzy spółką nadrzędną a podporządkowanymi jej zagranicznymi spółkami funkcjonującymi w ramach międzynarodowych holdingów w warunkach wielokulturowości stanowi ujęcie typów relacji kulturowych pomiędzy centralą międzynarodowej korporacji a jej zagranicznymi oddziałami zaproponowane przez D.A. Heenana i H.V. Perlmuttera (Murdoch 1999: 88–89) (tabela 1).

Poniższe zestawienie tabelaryczne odzwierciedla różne orientacje naczelnej kadry kierowniczej międzynarodowych przedsiębiorstw lub ich zgrupowań, które należy traktować jako jej stosunek do procesu umiędzynarodowienia. Stanowią one podstawę wyodrębnienia czterech typów tego rodzaju organizacji gospodarczych, tj. przedsiębiorstw (grup kapitałowych) etnocentrycznych, policentrycznych, geocentrycznych i regiocentrycznych. Pozwalają również dokonać charakterystyki podejść kierownictw tych przedsiębiorstw do zarządzania ich zasobami ludzkimi, związanych z przejawianą przez nie, wyżej wymienioną, orientacją.

ZZL i inne elementy funkcjonowania międzynarodowej grupy kapitałowej	Typ relacji (orientacji zarządczej naczelnego kierownictwa)			
	etnocentryczne	policentryczne	regiocentryczne	geocentryczne
Kompleksowość organizacyjna	Kompleksowe w kraju macierzystym, proste w kraju goszczącym	Zróznicowane i niezależne	Głęboko współzależne w regionie	Wzrost złożoności i współzależności w skali globalnej
Władza, decyzyjność	Scentralizowane na poziomie zarządu korporacji	Relatywnie niska w spółce matce	Wysoka w filiach zagranicznych, ścisła współpraca wzajemna między filiami	Współpraca między spółką matką i spółkami córkami w skali globalnej

cd. tab. 1

ZZL i inne elementy funkcjonowania międzynarodowej grupy kapitałowej	Typ relacji (orientacji zarządczej naczelnego kierownictwa)			
	etnocentryczne	policentryczne	regiocentryczne	geocentryczne
Ocena i kontrola	Kryteria oceny spółki matki stosowane do oceny pracowników spółek zależnych	Lokalnie oszacowane kryteria	Kryteria opracowane regionalnie	Kryteria uniwersalne i lokalne
Dobór (rekrutacja i selekcja)	Kluczowe stanowiska są obsadzone przez centralę z kraju pochodzenia spółki matki (unia personalna)	Obsadzanie kluczowych stanowisk w filiach przez własnych pracowników	Kluczowe stanowiska obsadzone najlepszymi kandydatami z regionu	Kluczowe stanowiska obsadzone najlepszymi, w skali globalnej, kandydatami
Wynagradzanie	Wysokie wynagrodzenia w centrali, niskie w filiach zagranicznych	Zróżnicowanie wynagrodzeń, dostosowane do warunków lokalnych	Wynagrodzenia zależne od wkładu filii w wyniki jednostki regionalnej	Wynagrodzenia zależne od wkładu filii w wyniki całej korporacji
Rozwój personelu	Scentralizowany, sterowany przez centralę	Niezależny od centrali korporacji	Ograniczony do obszaru działania jednostki regionalnej	Kompleksowy, realizowany w skali globalnej
Komunikowanie, przepływ informacji	Przepływy poleceń, nakazów z centrali do filii zagranicznych, a informacji kontrolnych w odwrotnym kierunku	Słaby przepływ informacji z i do centrali oraz między filiami zagranicznymi	System komunikacji oparty na regionalnych systemach informacyjnych	Rozbudowany system komunikacji między centralą a filiami oraz pomiędzy filiami
Ruchliwość pracowników	W przeważającej mierze z centrali do filii zagranicznych	Niska	Wysoka pomiędzy podmiotami w regionie ich działania	Wysoka, przebiegająca we wszystkich kierunkach
Identyfikacja geograficzna	Zgodna z narodowością właściciela	Zgodna z krajem pochodzenia spółki matki	Zgodna z krajem pochodzenia jednostki regionalnej	Globalna, ale respektująca interesy narodowe

Tab. 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi i inne elementy funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych (korporacji) w różnych typach relacji kulturowych pomiędzy centralą korporacji a jej zagranicznymi oddziałami. Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Murdoch 1999. *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Warszawa: Poltext, s. 88–89; A. Pocztowski (red.) 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 29.

W etnocentrycznym (monocentrycznym) typie kultury organizacyjnej występują transfery norm i wartości kulturowych z centrali korporacji do jej zagranicznych filii. Na poziomie spółki nadrzędnej przyjmuje się założenie

o akceptowaniu przez spółki zależne wzorców kulturowych oferowanych przez spółkę dominującą, bez względu na różnice w kulturach narodowych krajów, w których zlokalizowanych są te spółki. Różnice te bowiem w modelu etnocentrycznym traktowane są jako mało ważne lub nieistotne. Pomniejszenie znaczenia różnic kulturowych w praktyce może prowadzić do niedopasowania systemów operacyjnych i narzędzi zarządzania do uwarunkowań kulturowych występujących w kraju goszczącym. Może to przekładać się na słabą skuteczność działań podejmowanych w obszarze kadrowym oraz niską efektywność instrumentarium personalnego wykorzystywanego w procesach rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, oceniania, nagradzania i rozwoju pracowników oraz menedżerów zagranicznych podmiotów zależnych.

Przyjęcie, w modelu etnocentrycznym, założenia o wyższości kraju pochodzenia spółki matki nad krajami goszczącymi spółki córki oraz krajami trzecimi skutkuje w sferze kadrowej międzynarodowej korporacji przeniesieniem kadrowych narzędzi i systemów operacyjnych oraz menedżerów i specjalistów personalnych z centrali do jej zagranicznych filii.

Możliwość standaryzacji systemów komunikacji i koordynacji wewnątrzorganizacyjnej w międzynarodowych holdingach funkcjonujących w układach organizacyjno-strukturalnych bazujących na modelu etnocentrycznym stwarza szansę obniżenia kosztów zarządzania takimi zgrupowaniami przedsiębiorstw, co należy uznać za zaletę tego modelu. Należy tutaj także wyraźnie zaznaczyć kluczową rolę, jaką odgrywa centrala w procesach koordynacji i komunikacji wewnętrznej, rozpatrywanych w skali całej takiej międzynarodowej korporacji.

Policentryczny model kultury organizacyjnej charakteryzuje odmienność kultur organizacyjnych występujących w zagranicznych podmiotach zależnych, wywołana wpływem narodowych kultur krajów goszczących te podmioty gospodarcze. Zróżnicowanie kulturowe w skali całej korporacji posiada zalety i wady. Do tych pierwszych należy zaliczyć większą elastyczność zagranicznych jednostek organizacyjnych korporacji, pozwalającą na szybkie i skuteczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym, prawnym i rynkowym występującym w kraju ich lokalizacji, jak również możliwość stymulowania kreatywności pracowników zatrudnionych w tych jednostkach poprzez wykorzystywanie elementów różnych kultur. Ta wielokulturowość z drugiej strony zaś utrudnia strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi całej międzynarodowej grupy kapitałowej. Podmioty zależne zlokalizowane poza granicami kraju pochodzenia spółki matki w omawianym modelu dysponują większą swobodą w zakresie komunikacji z centralą w porównaniu z modelem etnocentrycznym. Pozwala to lepiej dostosować tym podmiotom procesy koordynacyjne do warunków panujących w kraju goszczącym, ale jednocześnie może prowadzić do powstawania barier komunikacyjnych pomiędzy nimi a centralą korporacji.

Konsekwencją policentrycznej orientacji naczelnego kierownictwa międzynarodowej grupy kapitałowej jest brak możliwości standaryzacji w skali całej grupy, systemów rekrutacji i selekcji, oceniania, motywowania i pro-

gramów rozwoju menedżerów i specjalistów oraz ujednoczenia struktur organizacyjnych i kanałów komunikacji wewnętrznej. Prowadzi to do zatrudniania pracowników podmiotów zależnych pochodzących z kraju goszczącego i ogranicza zarazem możliwości ich awansowania w centrali korporacji zlokalizowanej w kraju pochodzenia.

Najważniejszym założeniem geocentrycznego modelu kultury organizacyjnej jest integracja kultur centrali korporacji i jej zagranicznych jednostek organizacyjnych, osiągnięta poprzez celowe stymulowanie rozwoju elementów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa prowadzonego przez spółkę matkę oraz kultur narodowych krajów goszczących przedsiębiorstwa prowadzone przez spółki córki. Efektem takiej integracji jest powstanie jednolitej w skali całej grupy kapitałowej kultury organizacyjnej odmiennej od kultury kraju pochodzenia spółki macierzystej oraz kultur krajów goszczących spółki zależne. Przebiegi procesów koordynacji i komunikacji wewnętrznej w międzynarodowych zgrupowaniach przedsiębiorstw funkcjonujących zgodnie z modelem geocentrycznym charakteryzuje wzajemna zwrotność, zarówno w układzie centrala–filie zlokalizowane w różnych krajach, jak i pomiędzy tymi zagranicznymi filiami. Może to prowadzić do wydłużania przepływów informacji, ale jednocześnie stwarza szansę na uzyskanie efektu synergicznego. Stwarza zarazem szansę podziału kompetencji w sferze doboru, wynagradzania i rozwoju menedżerów i pracowników pomiędzy podmiotem dominującym a zagranicznymi podmiotami zależnymi.

W regiocentrycznym modelu kultury organizacyjnej mamy do czynienia z występowaniem elementów charakterystycznych dla modeli policentrycznego i geocentrycznego na obszarze ograniczonym przez dany region. Kulturową bazą dla zarządzania zasobami ludzkimi są tutaj regionalne wartości i normy kulturowe. Pozwalają one na dokonywanie integracji strategicznej, kulturowej i społecznej w grupach kapitałowych funkcjonujących według założeń modelu regiocentrycznego na skalę regionalną. Operacjonalizacja zarządzania w tych zgrupowaniach przedsiębiorstw umożliwia stosowanie praktyk zarządczych oraz wykorzystywanie systemów operacyjnych i narzędzi dopasowanych do regionalnych warunków funkcjonowania zagranicznych podmiotów zależnych. Cechą charakterystyczną układów organizacyjno-strukturalnych międzynarodowych grup kapitałowych zarządzanych według modelu regiocentrycznego jest pośrednictwo przedstawicielstw korporacji w procesach koordynacji i komunikacji między jej centralą a filiami. Przedstawicielstwa te spełniają rolę jednostek organizacyjnych regulujących przebieg tych procesów w skali danego regionu.

3.2. Strategie personalne międzynarodowych grup kapitałowych

Kryterium hierarchicznych i wynikowych relacji pomiędzy centralą a poziomem jednostek podporządkowanych, zlokalizowanych za granicą w międzynarodowych grupach kapitałowych rozpatrywanych jako korporacje

o zasięgu globalnym, pozwala wyróżnić cztery rodzaje korporacyjnych strategii personalnych: strategie monolityczne, strategie pluralistyczne, strategie globalne i strategie transnarodowe (Stor 2007: 79). Jednocześnie globalna strategia personalna całej międzynarodowej korporacji stanowi podstawę do budowania następujących lokalnych strategii personalnych jej podmiotów zależnych: strategii implementacyjnych, strategii progresywnych, standaryzacyjnych oraz strategii dyfuzyjno-kapitalizacyjnych (Stor 2007: 79).

Charakterystykę wymienionych wyżej korporacyjnych i lokalnych strategii personalnych międzynarodowych grup kapitałowych przedstawiono w tabeli 2.

Korporacyjne strategie personalne			
monolityczna	pluralistyczna	globalna	transnarodowa
Przenoszenie rozwiązań centrali z obszaru kadrowego do jednostek zagranicznych. Centralizacja decyzji na poziomie korporacji. Brak autonomii podmiotów zależnych w zakresie funkcji personalnej. Implementują one rozwiązania centrali	Dostosowywanie rozwiązań centrali z obszaru kadrowego do warunków lokalnych. Wysoki poziom autonomii podmiotów zależnych w zakresie funkcji personalnej. Często samodzielnie tworzą one własne rozwiązania kadrowe	Dążenie do tworzenia standaryzowanych rozwiązań kadrowych, które można stosować w każdej zagranicznej jednostce organizacyjnej. Centralizacja decyzji w obszarze kadrowym na poziomie korporacji przy zachowaniu określonej autonomii przez podmioty zależne	Rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk kadrowych. Mogą one być przenoszone w ramach transferu wiedzy do jednostek lokalnych lub stać się elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, wspólnego dla całej korporacji. Lokalne strategie personalne wnoszą znaczący wkład w (globalną) strategię personalną całej korporacji lub strategię personalne spółek zależnych
Lokalne strategie personalne			
implementacyjna	progresyjna	standaryzacyjna	dyfuzyjno-kapitalizacyjna
Wyprowadzona ze strategii monolitycznych. Zorientowana na kształtowanie warunków lokalnych, pozwalających wdrażać rozwiązania kadrowe centrali	Wyprowadzona ze strategii pluralistycznych. Zorientowana na rozwój różnych lokalnych rozwiązań kadrowych, dopasowanych do specyfiki jednostek lokalnych	Wyprowadzona ze strategii globalnych. Zorientowana na ciągłe dostosowywanie lokalnych rozwiązań kadrowych do udoskonalanych standardów korporacyjnych	Wyprowadzona ze strategii transnarodowych. Zorientowana na tworzenie lokalnych warunków rozwoju kapitału ludzkiego jednostek zależnych. Kapitał ten tworzy wartość dodaną, która poprzez wewnętrzną dyfuzję wiedzy i umiejętności kapitalizuje się na poziomie całej korporacji lub jej podmiotów zależnych

Tab. 2. Rodzaje strategii personalnych w międzynarodowych grupach kapitałowych. Źródło: M. Stor 2006. *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, w: T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami*, s. 317–322. Warszawa: C.H. Beck.

Realizacja każdej z wymienionych strategii wymaga odpowiedniego poziomu wewnątrz korporacyjnej integracji strategicznej. W ramach każdej spośród przedstawionych strategii personalnych, korporacyjnych i lokalnych są formułowane cele i zadania odnoszące się do poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli doboru, wynagradzania, okresowego oceniania i rozwoju pracowników oraz menedżerów, zgodne z założeniami polityki personalnej oraz celami strategii personalnej spółki matki.

Wielokulturowy charakter wewnętrznego środowiska organizacyjnego i otoczenia międzynarodowych grup kapitałowych wywiera również wpływ na kształtowanie profilu kompetencyjnego międzynarodowego menedżera.

4. Profil kompetencyjny międzynarodowego menedżera

Przed analizą profilu kompetencyjnego współczesnego międzynarodowego menedżera należałoby wcześniej zwrócić uwagę na specyfikę pracy kierowniczej w warunkach organizacyjnych grup kapitałowych, wykonywanej w środowisku wielokulturowym charakteryzującym międzynarodowe korporacje. M. Bratnicki (1993: 93–94) wskazuje, że:

- Istotą pracy menedżerów jest oddziaływanie na pracowników za pomocą szerokiego wachlarza twardych i miękkich, bezpośrednich i pośrednich, konkretnych i symbolicznych metod stosowanych dla potrzeb organizacyjnych, które wynikają z konkretnych sytuacji, konieczności rozwiązywania problemów personalnych, kulturowych i organizacyjnych, w warunkach konieczności podejmowania ryzyka.
- Zasadniczą część struktury czasu pracy menedżera stanowią kontakty interpersonalne, bazujące na wymianie informacji, prowadzeniu negocjacji, perswadowaniu. Kontakty te oraz siła przetargowa menedżerów, bardziej niż względy racjonalne, wpływają na podejmowane przez nich decyzje. W warunkach międzynarodowych holdingów charakter pracy kadry kierowniczej, jej zachowania i postawy kształtują również wspomniana wcześniej wielokulturowość oraz zjawisko wielowładztwa.
- W pracy kierowniczej występuje wiele sprzecznych wzajemnie i często zmieniających się celów i priorytetów, nie zawsze zgodnych z celami przedsiębiorstwa. Są one odzwierciedleniem gry interesów, toczącej się na wielu poziomach hierarchicznych struktury organizacyjnej grupy kapitałowej, co wymaga od menedżerów dużej elastyczności oraz zdolności adaptacyjnych.
- Działalność zawodowa menedżerów w grupach kapitałowych wiąże się również z licznymi kontaktami pozazawodowymi i niezaplanowanymi spotkaniami, co wymaga zdolności do budowania relacji międzyludzkich, otwartości i umiejętności improwizowania. Dla menedżerów zatrudnionych w międzynarodowych holdingach oznacza to także konieczność wysokiej mobilności i dyspozycyjności, związanych z częstymi wyjazdami za granicę, oraz umiejętność budowania codziennych kontaktów z ekspatriantami.

Do wymienionych cech i elementów powinno się jeszcze dodać konieczność wypełniania organizacyjnych ról: projektantów wielu rozwiązań operacyjnych, menedżerów projektów i związaną z tym pracę w interdyscyplinarnych zespołach zadaniowych, komitetach sterujących i innych ciałach kolegialnych, rozproszonych terytorialnie w układach organizacyjnych globalnych korporacji, inicjatorów, promotorów i agentów zmian, a także coraz częściej pełnienia przez nich funkcji menedżerów wiedzy. Ta ostatnia z wymienionych ról polega na kształtowaniu zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, budowaniu i koordynowaniu obszarów kompetencji pracowników, poszukiwaniu możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego personelu oraz kontrolowaniu kierunków wzrostu wiedzy (Probst, Raub i Romhardt 2004: 289–291). To wszystko wymaga nawiązywania kontaktów i budowania pozytywnych relacji międzyludzkich wewnątrz grupy kapitałowej i poza nią, innowacyjności, kreatywności i posiadania wszystkich tych cech, jakie zapisywane są w katalogach cech opisujących profil nowoczesnego menedżera, uznawanego za pracownika wiedzy (Morawski 2006: 266, 276–277).

Wyeksponowanie najważniejszych pożądanych w układach holdingowych cech zawodowych i osobowościowych oraz zachowań i postaw menedżerów wynika z faktu „dedykowania” tej grupie zawodowej większości operacyjnych rozwiązań stosowanych w sferze personalnej grup kapitałowych.

Pojęcie międzynarodowego menedżera nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmijmy, że międzynarodowy menedżer to osoba o odpowiedniej wiedzy, odpowiednich umiejętnościach, predyspozycjach i odpowiednim doświadczeniu, umożliwiających mu wypełnianie funkcji i ról kierowniczych w przedsiębiorstwach lub zgrupowaniach przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym.

Klasyczne funkcje zarządzania przekładają się na konkretne zadania wykonywane przez menedżerów w trakcie ich pracy zawodowej na różnych stanowiskach kierowniczych. Funkcje te to:

- ustalanie celów i przekazywanie ich pracownikom do wykonania (planowanie),
- organizowanie pracy i przygotowywanie struktur i środków do jej wykonywania (organizowanie),
- oddziaływanie na pracowników poprzez bodźce materialne i niematerialne (motywowanie) oraz komunikowanie się z nimi,
- kwantyfikację (pomiar) i ocenę realizacji przydzielonych zadań (kontrolowanie),
- doskonalenie i rozwój podległych pracowników.

Funkcje te przeplatają się z rolami menedżerskimi, obejmującymi role:

- decyzyjne,
- informacyjne,
- interpersonalne.

Treść i charakter tych ról wynika ze specyfiki stanowiska, na którym zatrudniony jest konkretny menedżer. Przykład stanowi tu wielozadaniowy model ról menedżera działu personalnego opracowany przez D. Ulricha. Model ten opisuje tego menedżera jako: partnera strategicznego, eksperta administracji, rzecznika pracowników oraz agenta zmiany (Ulrich 2001: 40).

Wpływ na zakres i charakter zadań menedżerów realizowanych w trakcie wypełniania przez nich ról kierowniczych wywierają również: wielkość, zasięg funkcjonowania i przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz poziom zarządzania (szczebel w hierarchii organizacyjnej). Wymienione role kierownicze wskazują zarazem na niektóre cechy, które wyznaczają profil kompetencyjny współczesnego międzynarodowego menedżera (Chełpa 2004: 18). Do zbioru tych cech należy, moim zdaniem, zaliczyć zdolności i umiejętności wypełniania obowiązków zawodowych w wielokulturowym środowisku wewnątrzorganizacyjnym i złożonym kulturowo otoczeniu. Posiadanie kompetencji międzykulturowych, czego przejawami są m.in. zdolność do adaptacji w różnorodnym kulturowo środowisku zawodowym, otwartość i wrażliwość na inne kultury, umiejętność prowadzenia negocjacji i stosowania instrumentów zarządzania w warunkach wielu kultur, a ponadto umiejętność budowania międzynarodowych zespołów i zarządzania nimi oraz globalne przywództwo coraz powszechniej uznawane są za kluczowe elementy pożądanego, a nawet wymaganego kompetencji współczesnego międzynarodowego menedżera. Te wspólne cechy, zdaniem F. Fukuyamy, stają się wyróżnikiem międzynarodowej kadry menedżerskiej (Fukuyama 1997). Według S. Huntingtona mamy do czynienia z syndromem korporacyjnym, który pojmuje on jako wspólny zespół zachowań, postaw i wartości głoszonych przez pracowników wielkich firm (Murdoch 1999: 9).

Menedżerowie zatrudnieni w międzynarodowych grupach kapitałowych powinni także reprezentować postawę korporacyjną, którą wyznaczają następujące cechy (Lachiewicz 2007: 172–173):

- odpowiedzialność za interesy organizacji jako całości i interesy wszystkich grup interesariuszy związanych z działalnością tej organizacji;
- dbałość o wzrost wartości spółki (spółki nadrzędnej i spółek zależnych) oraz o majątek akcjonariuszy lub udziałowców;
- odchodzenie od formuły silnej centralizacji władzy na najwyższym szczeblu zarządzania na rzecz zarządzania otwartego, opartego na budowaniu właściwych relacji z właścicielami, klientami, opinią publiczną i innymi interesariuszami;
- odpowiedzialność za właściwą realizację strategii spółki, przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania, przepisów prawa, reguł etyki biznesu, dążenie do transparentności działań.

5. Modele kariery menedżerskiej w międzynarodowych grupach kapitałowych

Podział krajów zaangażowanych w międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi oraz odpowiadające im typowe, ze względu na pochodzenie, kategorie pracowników, dokonany przez P. Morgana w ramach opracowanego przez niego modelu międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi przedstawionego w punkcie 3.2, stworzył podstawę do wyodrębnienia przez S.J. Perkinsa trzech modeli kariery menedżerskiej realizowanej w międzynarodowych grupach kapitałowych (międzynarodowych korporacjach) (Perkins 1997: 63):

- menedżerów krajowych, pochodzących i rekrutowanych w kraju goszczącym; realizują oni swoją karierę zawodową na lokalnym rynku pracy;
- menedżerów z kraju pochodzenia spółki matki międzynarodowej korporacji, którzy jako ekspatrianci wysyłani są do pracy w przedsiębiorstwach prowadzonych przez spółki zależne, dla wzmocnienia nadzoru korporacyjnego, przekazywania wiedzy i dobrych praktyk zarządzania oraz pożądanym przez korporację standardów pracy, miejscowym menedżerom i pracownikom; ich kariera zawodowa z reguły kończy się w kraju pochodzenia;
- menedżerów międzynarodowych w pełnym tego słowa znaczeniu; rozpoczynają oni swoją karierę w dowolnej zagranicznej jednostce korporacji, posiadają kompetencje, które pozwalają im funkcjonować na każdym rynku pracy; ich kariera zawodowa dobiega końca w dowolnym kraju i oddziale korporacji.

Przyjęcie cech kultury narodowej lub nawet całego kręgu społeczno-kulturowego, rozpatrywanego w skali kontynentalnej, jako kryterium podziału międzynarodowych karier menedżerskich pozwala wyodrębnić specyficzne cechy opisujące modelową postać menedżera azjatyckiego (japońskiego), amerykańskiego i europejskiego (tabela 3). Cechy te wyrastają z kultur oraz tradycji społeczeństwa japońskiego, amerykańskiego oraz społeczeństw tych krajów Europy, które reprezentują zachodnią orientację kulturowo-cywilizacyjną. Otrzymujemy w ten sposób „kulturowe” modele menedżerskie.

Typowym przykładem modelu menedżera międzynarodowego jest, wymieniany już wcześniej, menedżer ekspatriant, zatrudniany w filiach i oddziałach korporacji zlokalizowanych za granicą. Podstawą prawną regulującą warunki i zasady oddelegowywania przez centralę korporacji oraz zatrudnienia ekspatriantów za granicą są z reguły długoterminowe kontrakty. Poza wzmocnieniem nadzoru właścicielskiego celem takiego oddelegowania jest także przenoszenie ze spółki matki do zagranicznych podmiotów zależnych rozwiązań operacyjnych, metod i narzędzi zarządzania (transfer dobrych praktyk zarządzania) oraz wartości i norm kulturowych (integracja kulturowa).

Kulturowy model menedżera	Charakterystyka (cechy) modelu
Menedżer azjatycki (japoński)	Nadaje wysoki priorytet więziom (relacjom) międzyludzkim, które są traktowane jako spoiwo tkanki społecznej przedsiębiorstwa. Duży zakres i dystans władzy, zatrudnienie na całe życie w jednym przedsiębiorstwie. Wiek przyjmowany jest jako kluczowe kryterium zajmowania coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej oraz kryterium podwyższania wynagrodzenia. Wysoka ranga umiejętności pracy w zespole. Działania zespołowe podejmowane również dla rozwiązywania konfliktów, rozwiązywania problemów i budowy konsensusu. Paternalistyczny (opiekuńczy) stosunek do podwładnych, pomoc w rozwiązywaniu ich problemów oraz ich rodzin wzmacniają więzi społeczne oraz poczucie zobowiązania wobec podległych pracowników i wobec przełożonych. Harmonia i konsensus są podstawowymi wyznacznikami decyzji i działań kierowniczych. Wspólna praca (sensus fizycznych kontaktów) z podległymi pracownikami i wzajemne kontrolowanie realizacji zadań przypisanych zespołowi
Menedżer amerykański	Skłonność do podejmowania ryzyka, silna orientacja na konkrowanie, realizację zadań (wyniki) i indywidualny sukces. Ważne znaczenie posiadanego statusu organizacyjnego, wynikającego z pozycji przedsiębiorstwa, zajmowanego stanowiska (miejsca w hierarchii organizacyjnej), wykształcenia oraz wysokości otrzymywanego wynagrodzenia. Skłonność do bezpośredniego (bezwprostego) przenoszenia z centrali korporacji do zagranicznych podmiotów zależnych, czasami zlokalizowanych w krajach należących do innego kręgu kulturowego, wartości kultury korporacji, preferowanych w niej postaw, metod zarządzania i stylu kierowania ludźmi. Częste transfery wartości i norm charakteryzujących amerykańską kulturę do jednostek korporacji usytuowanych w krajach goszczących
Menedżer europejski	Umiejętność zarządzania w warunkach zmian, otwartość na innych ludzi oraz zdolność do adaptacji w różnorodnym kulturowo środowisku pracy. Znajomość języków obcych, doświadczenie wyniesione z pracy na różnych stanowiskach kierowniczych. Mobilność, także wysoka skłonność do przemieszczania się za granicę, umiejętność tworzenia międzynarodowych zespołów pracowniczych oraz kierowania takimi zespołami. Nastawienie biznesowe i silna orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Skłonność do samorozwoju oraz korzystania z dobrych praktyk i instrumentarium zarządzania, wykorzystywanego w zagranicznych podmiotach grupy kapitałowej lub w innych, także konkurencyjnych przedsiębiorstwach. Skłonność do ryzyka oraz nastawienie na sukces indywidualny i kierowanego przez siebie zespołu. Odpowiedzialność za wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Wysokie poczucie społecznej odpowiedzialności biznesu

Tab. 3. Modele menedżerskie wyodrębnione na bazie kultur narodowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Łucewicz 1999. *Menedżer i zarządzanie w perspektywie kulturowej*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego, s. 28; N.K. Nowakowski 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa: Difin; E. Grzeszczuk 2003. *Sukces: amerykańskie wzory, polskie realia*, Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN, s. 38.

W innym ujęciu cel ten ujmowany jest jako sprawowanie kontroli bezpośredniej poprzez udział w procesach decyzyjnych, dobór pracowników spółek podporządkowanych i ich rozwój oraz kontroli pośredniej, polegającej na przenoszeniu i wdrażaniu wartości kulturowych, postaw i sposobów działania. Potwierdzają to także poglądy krajowych i zagranicznych autorów oraz wyniki badań prowadzonych w tej grupie menedżerów międzynarodowych.

Wskazują one m.in. na przykłady ról wyznaczonych przez centrale globalnych korporacji ekspatriantom wysyłanym do pracy w oddziałach tych korporacji zlokalizowanych w Polsce: opieka i czuwanie nad rozwojem w Polsce biznesu korporacji, przygotowywanie poprzez szkolenie polskich pracowników do stosowania korporacyjnych standardów zarządzania i organizacji pracy, reprezentowanie standardów korporacyjnych i kultury narodowej kraju pochodzenia, promieniowanie przykładem osobistym (wypełnianie roli „mesjaszów korporacyjnych”) dla lokalnych menedżerów i pracowników (Przytuła 2007: 58–59).

Ekspatrianci, których E. Masłyk-Musiał nazywa obywatelami świata, globalnymi nomadami lub wędrującymi specjalistami (Masłyk-Musiał 2001), powinni odpowiadać profilowi współczesnego międzynarodowego menedżera, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracy w wielokulturowym otoczeniu oraz predyspozycji do szybkiej adaptacji w nowym środowisku społeczno-zawodowym.

Zmiana miejsca zatrudnienia i zamieszkania, oznaczająca wyjazd za granicę wraz z całą rodziną, stanowi źródło wielu problemów rodzinnych (przeprowadzka rodziny, praca dla współmałżonka, wybór szkoły dla dzieci) (Cartwright i Cooper 2001: 90–97) oraz problemów adaptacyjnych, jakie napotykają ekspatrianci na tym etapie swojej kariery zawodowej. Podłoże tych problemów znajduje się, według opinii niektórych autorów, na gruncie kultur narodowych różnych krajów (Child, Faulkner i Pitkethly 2001: 34; Olive 1991: 206–315) oraz różnic występujących w kulturach organizacyjnych jednostki macierzystej i zagranicznej jednostce korporacji. Sprostanie tym problemom leży w interesie zarówno samych ekspatriantów, jak i centrali korporacji. Brak skutecznych działań prowadzących do ich rozwiązania może wywoływać stres oraz powodować szok kulturowy (Marx 2000). Konsekwencje z tego tytułu dotyczą zarówno samego ekspatrianta, jako jego koszt osobisty, jak i delegującą go spółkę nadrzędną – obniżona sprawność działań i niska efektywność pracy własnego reprezentanta w podporządkowanej jednostce. Jest to zatem wyzwanie dla komórki ds. zarządzania zasobami ludzkimi korporacji oraz służby personalnej w nowym miejscu pracy ekspatriantów.

Warto na koniec tej części rozważań zwrócić uwagę na pojawiające się wśród niektórych badaczy tej problematyki opinie, które wskazują na spadek znaczenia ekspatriantów dla funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych w ostatnich latach. Dostrzega to m.in. A. Pocztowski, który przyczyn takiego stanu dopatruje się w (Pocztowski 2002: 32):

- dążeniu międzynarodowych przedsiębiorstw do obniżania kosztów działalności poprzez ograniczanie wysokich kosztów osobowych, generowanych przez menedżerów ekspatriantów;
- możliwości zastępowania ekspatriantów menedżerami z krajów goszczących;
- nasilającym się procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – dążenie do przekształcenia w organizacje globalne i transnarodowe, wywołującej zmiany orientacji w zarządzaniu, stopniowe przechodzenie do orientacji geocentrycznej, w której przestaje obowiązywać podział menedżerów na kategorie według kraju pochodzenia; stają się oni pracownikami korporacji bez względu na miejsce swojego zatrudnienia;
- wyrównywaniu poziomów życia i ujednolicaniu przepisów podatkowych w różnych krajach oraz ogólnych procesach integracji, co prowadzi do zacierania się różnic w warunkach pracy i płacy w skali całej międzynarodowej grupy kapitałowej.

6. Zakończenie

Kultura organizacyjna wywiera istotny wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych i organizacyjnych występujących w procesach zarządzania zasobami ludzkimi międzynarodowych grup kapitałowych. Wytycza bowiem, co zostało podkreślone w treści opracowania, podejścia do kształtowania strategii personalnych oraz zakres i sposoby wykorzystywania instrumentarium kadrowego w skali całej grupy kapitałowej i tworzących ją podmiotów. Tworzy podłoże dla decyzji i działań podejmowanych w procesach doboru, oceniania, motywowania i rozwoju pracowników. Może wspomagać (wspierać) lub utrudniać te procesy. W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć stwierdzenie, że konflikty kulturowe nie wystąpią tylko wtedy, gdy przełożeni i podwładni będą pochodzili z tego samego typu kultur. Ponadto obowiązująca w międzynarodowym biznesie zasada przestrzegania miejscowych zwyczajów przez obcokrajowców zatrudnionych w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w danym kraju (Gesteland 2000: 16) odnosi się wprost do menedżerów ekspatriantów, zatrudnianych przez centralę korporacji do pilnowania i reprezentowania jej interesów spółki nadrzędnej w zagranicznych spółkach zależnych.

Interesującymi pod względem badawczym są problemy kulturowe dotyczące bezpośrednio ekspatriantów. Wyniki badań wskazują, że umiejętność pokonywania szoku kulturowego występującego w sferze emocji, schematów myślenia oraz umiejętności tworzenia więzi społecznych i poczucia tożsamości to jeden z kluczowych czynników ich sukcesu w pracy wykonywanej za granicą w podmiotach zależnych. Pokonywanie szoku kulturowego w sferze emocji polega na umiejętności przechodzenia od depresji wywołanej poczuciem zagubienia w nowym, odmiennym od dotychczasowego środowisku kulturowym do zadowolenia z pracy, a nawet euforii. Umiejętność radzenia

sobie przez ekspatriantów z szokiem kulturowym w obszarze schematów myślenia oznacza przechodzenie od myślenia stereotypowego do myślenia kategoriami wielokulturowości, także rozumienie zagranicznych współpracowników. W sferze poczucia tożsamości natomiast związane jest ono z odchodzeniem od narodowych sposobów wypełniania ról interpersonalnych i społecznych na rzecz transnarodowych umiejętności interpersonalnych i poczucia ponadnarodowej tożsamości.

Informacje o autorze

Prof. nadzw. dr hab. Czesław Zajac – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

E-mail: czeslaw.zajac@ue.wroc.pl.

Bibliografia

- Beardwell, I. i L. Holden 2001. *HRM: A Contemporary Approach*, UK: Pearson Education.
- Bertagnoli, L. 2001. Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition. *Marketing News*, January 29, s. 9.
- Bratnicki, M. 1993. *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego.
- Cartwright, S. i C.L. Cooper 2001. *Kiedy firmy łączą się i są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Warszawa: Petit.
- Chełpa, S. 2004. *Kwalifikacje kadr kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłowych: kierunki i dynamika zmian*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego.
- Child, J. Faulkner, D. i R Pitkethly 2001. *The Management of International Acquisitions*, New York: Oxford University Press.
- Chmielecki, M. 2010. *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, rozprawa doktorska, Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Fukuyama, F. 1997. *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: PWN.
- Gesteland, G. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gilbert, J.A. i J.M. Ivanicevich 2000. Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*, nr 1 (14).
- Grzeszczuk, E. 2003. *Sukces: amerykańskie wzory, polskie realia*, Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Harris, P.R. i R.T. Morgan 1996. *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. i V. Gupta (red.) 2004. *Culture Leadership, and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage.
- Huntington, S.P. 2003. *Zderzenie cywilizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Koźmiński, A.K. 1999. *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lachiewicz, S. 2007. *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Listwan, T. 1995. Funkcja personalna w odniesieniu do menedżerów: porównanie międzynarodowe, w: *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej: materiały na międzynarodową konferencję naukową 16–17 XI 1994 r.*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Łucewicz, J. 1999. *Menedżer i zarządzanie w perspektywie kulturowej*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego.
- Marx, E. 2000. *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym Biznesie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Masłyk-Musiał, E. 2001. Zarządzanie personelem w firmie globalnej, w: Krupa T. (red.) *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Morawski, M. 2006. *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego.
- Murdoch, A. 1999. *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Warszawa: Poltext.
- Nowakowski, N.K. 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa: Difin.
- Olie, R. 1991. Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, nr 2 (6), s. 206–315.
- Paauwe, J. i Ch. Dewe 1995. Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models, w: *International Resource Management*, s. 78. London: Sage Publications.
- Perkins, S.J. 1997. *Internationalization – The People Dimension. Human Resource Strategies for Global Expansion*, London: Kogan Page.
- Pocztowski, A. (red.) 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Probst, G., Raub, S. i K. Romhardt 2004. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przytuła, S. 2007. *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Rozkwitalska, M. 2011. *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Scullion, H. 2001. International Human Resource Management, w: J. Story (red.) *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Thompson Learning.
- Spillan, J.E. 1997. Zarządzanie na styku kultur, w: M.K. Nowakowski (red.) *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, s. 49–51. Warszawa: Key Text.
- Stor, M. 2006. Międzynarodowe zarządzanie kadrami, w: T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami*, s. 317–322. Warszawa: C.H. Beck.
- Stor, M. 2007. Strategie komunikacji w organizacjach międzynarodowych w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3 (129).
- Urlich, D. 2001. *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi: nowe wyzwania, nowe role*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Webster, F. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, nr 56, s. 1–17.