

Proces zarządzania w warunkach umiędzynaradawiania rynku pracy

Anna Królik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

W artykule przedstawiony został problem zarządzania w warunkach umiędzynaradawiania krakowskiego rynku pracy. Dokonana została analiza literatury dotyczącej teorii zarządzania w organizacji wielokulturowej. Zaprezentowany został również proces umiędzynaradawiania rynków pracy oraz jego wpływ na styl zarządzania. W XXI wieku, czyli okresie gospodarki globalnej, gdzie przemieszczanie się z miejsca na miejsce jest tak łatwe jak nigdy dotąd należy zwrócić uwagę na wpływ tego zjawiska na sytuację w organizacjach międzynarodowych. Sukces managera w wielokulturowej organizacji zależy od jego zdolności komunikacji, poznania oczekiwań pracowników oraz jego umiejętności odpowiedniego wykorzystania czynnika ludzkiego którym zarządza. Przedstawione zostały wymiary kulturowe oraz ich wpływ na podejście do zarządzania oraz problemy z którymi każdego dnia spotyka się kadra międzynarodowa. Metodą badawczą wybraną przez autora jest analiza literatury z dziedziny zarządzania międzynarodowego oraz różnic kulturowych, a także badania ankietowe.

Słowa kluczowe: zarządzanie międzynarodowe, różnice kulturowe, korporacje międzynarodowe, rynek pracy.

Kody JEL: M54, R23

1. Wprowadzenie

Zdaniem Castellsa (2007), najbardziej typową cechą współczesnych gospodarek jest zdolność do działania jako jednej całości. Jest to możliwe dzięki zjawisku globalizacji, które wg Stiglitz (2002) oznacza ściślejszą integrację państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i (w mniejszym stopniu) ludzi z kraju do kraju.

Kraków już od ponad dekady wiezie prym wśród światowych centrów outsourcingowych oraz offshoringowych. Jako jedyne niezajatyckie miasto Kraków znajduje się w dziesiątce największych centrów usług businessowych. To wszystko niesie za sobą wiele korzyści, ale także wyzwań. Co oznacza dla polskiego managera funkcjonowanie w tej globalnej społeczności? Jak kierować międzynarodowym zespołem, aby uzyskać jak najwięcej korzyści? Jakie zmiany muszą zajść, aby z dotychczasowego stylu zarządzania przejść do zarządzania międzykul-

turowego? Na te pytania autor postara się odpowiedzieć w treści artykułu.

2. Wymiar kulturowy jako uwarunkowanie procesu zarządzania

Zarządzanie międzykulturowe stanowi wyzwanie dla managerów. Wymaga ono wysokiego stopnia zrozumienia dla innych kultur oraz umiejętności akceptacji, a także odpowiedniego wykorzystania różnic międzykulturowych. Aby móc przeanalizować style zarządzania międzykulturowego musimy najpierw skupić się na różnicach społeczno-kulturowych.

Jak zauważa w swojej pracy poświęconej zarządzaniu międzynarodowymi korporacjami Schermerborn (1993) należy respektować różnice społeczno-kulturowe, a także rozumieć ich specyfikę. W swoich publikacjach powołuje się na pracę Hofstede, a dokładniej na wymiary kulturowe, które zostały przez niego zaprezentowane.

Według Hofstede (2007) możemy wyróżnić kilka podstawowych problemów związanych z różnicami kulturowymi, zalicza do nich:

- stosunek do władzy oraz społeczną nierówność,
- relacje występujące między jednostką a grupą,
- sposób postrzegania męskości i kobiecości,
- sposób radzenia sobie z niepewnością związany z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji.

Wymienione powyżej wspólne obszary problemowe pozwoliły na wskazanie wymiarów kultury, czyli możliwych do zmierzenia i przeanalizowania aspektów kulturowych. Wymiary te to:

- dystans władzy (sposób w jaki postrzegana jest rola managera oraz jego pozycja, a także określone wzorce przełożonego),
- męskość i kobiecość (zróznicowanie ról poszczególnych płci),
- kolektywizm i indywidualizm (waga przykładana do dobra jednostki i grupy),
- unikanie niepewności (stopień odczuwanego zagrożenia przez członków danej kultury w obliczu nowych sytuacji).

Dla managerów szczególnie istotny powinien być wymiar pierwszy i trzeci. Dystans władzy definiowany jest jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażony przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji. (Hofstede, 2007) Możemy wyróżnić mały oraz duży dystans do władzy.

Tab. 1. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o małym i dużym dystansie do władzy – miejsce pracy

| Mały dystans władzy | Duży dystans władzy |
|--|--|
| Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy. | Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów na „wyższych i niższych”. |
| Dążenie do decentralizacji. | Dążenie do centralizacji. |
| Ograniczenie personelu nadzorczego. | Rozrastanie się personelu nadzorczego. |
| Małe zróznicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach. | Duże zróznicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach. |
| Wysoka partycypacja decyzyjna. | Niska bądź brak partycypacji decyzyjnej. |
| Wzorcowym przełożonym jest kompetentny demokrat. | Wzorcowym przełożonym jest „dobroduszny” autorytet. |
| Wymiana informacji i wiedzy pomiędzy podwładnymi i przełożonymi. | Jednokierunkowy przepływ informacji i wiedzy – od przełożonego do pracowników. |
| Relacje między przełożonymi a podwładnymi oparte na zadaniach. | Relacje między przełożonym a podwładnym odzwierciedlają relacje |

| | |
|--|--|
| | osobiste. |
| Brak akceptacji dla przywilejów i oznak statusu. | Duża akceptacja dla przywilejów i oznak statusu. |
| Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa. | Praca biurowa jest ceniona wyżej niż fizyczna. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hilarowicz i Osika, 2010).

Drugim szczególnie istotnym wymiarem jest unikanie niepewności. Definiowane jest ono jako stopień zagrożenia okazywany przez członków danej kultury w obliczu nowych niejednoznacznych sytuacji. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje. (Hofstede, 2007) W tab. 2. przedstawione zostaną różnice pomiędzy społeczeństwem o słabym i silnym unikaniu niepewności.

Tab. 2. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności - praca, organizacja, motywacja

| Słabe unikanie niepewności | Silne unikanie niepewności |
|--|---|
| Krótkie okresy zatrudnienia. | Długie okresy zatrudnienia. |
| Ograniczona ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji. | Duża ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji. |
| Afirmacja bezczynności, praca jest koniecznością | Silna potrzeba działania. |
| Niematerialne podejście do czasu. | Materialne podejście do czasu – czas to pieniądz. |
| Wysoka tolerancja dla dwuznaczności i nieuporządkowania. | Dużą potrzebą doprecyzowania i formalizowania działań. |
| Wiara w ogólne zasady zdrowego rozsądku. | Wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne. |
| Przywiązywanie dużej uwagi do strategii menadżerskich. | Przywiązanie do kontroli zleczanych zadań. |
| Przywiązywanie dużej uwagi do procesu decyzyjnego. | Koncentrowanie się na treści podejmowanych decyzji. |
| Wysoko ceniona kreatywności i innowacyjność, duża swoboda działań. | Dużą formalizacją procesu kreatywności i innowacyjności. |
| Wysoka wynalazczość, niższy poziom wdrożeń. | Niska wynalazczość, wysoki poziom wdrożeń. |
| Małe samozatrudnienie. | Wyższe samozatrudnienie. |
| Główne motywy to afiliacja oraz osiągnięcia. | Główne motywy to bezpieczeństwo, potrzeba uznania oraz afiliacja. |

Źródło: (Hilarowicz i Osika, 2010).

Powyższe zestawienie różnic w odniesieniu do dystansu do władzy oraz unikania niepewności pozwala na przeanalizowanie skrajnych zachowań tzn. niskiego oraz wysokiego dystansu do władzy oraz słabego i silnego unikania niepewności. Głównie te dwa wymiary wpływają na styl zarządzania managerów oraz ich podejścia do organizacji pracy w międzynarodowych, wielokulturowych zespołach.

3. Wpływ wymiarów kulturowych na zarządzanie

Przedstawione wymiary kulturowe dotyczą wielu kwestii związanych z funkcjonowaniem społeczeństwa i organizacji. Pojęciem kultury możemy posługiwać się w trakcie analizy procesu zarządzania. Możemy do nich zaliczyć (Konecki, 2007):

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- planowanie zatrudnienia,
- system rekrutacji i selekcja pracowników,
- programy rozwoju zawodowego,
- system wynagrodzeń i motywacji.

Wybranie określonej ścieżki kariery jest określone przez kulturowe „zaprogramowanie” danej społeczności (Białas, 2010). W społeczeństwach indywidualistycznych nacisk kładziony jest na własną inicjatywę pracownika. Każdy jest autorem własnych sukcesów. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa więc na pracowniku. (np. USA, Kanada, Izrael) W społeczeństwach kolektywistycznych pracownicy skupieni są na celach grupy, a mniejszą wagę przywiązują do rozwoju własnej kariery (np. Meksyk, Japonia, Singapur) (Noordin, Williams i Zimmer, 2002).

Podejście pracownika do jego awansu zawodowego jest również bardzo istotne. Możemy wyróżnić dwa podstawowe wpływy kultury na awans zawodowy:

- orientacja na osiągnięcia,
- orientacja na przypisanie.

W przypadku orientacji na osiągnięcia podstawą do awansu pionowego jest wiedza i efekt pracy (min. USA, Wielka Brytania, Irlandia). Jeżeli chodzi o orientację na przypisanie, awans osiągany jest ze względu na pochodzenie społeczne, cechy charakteru czy znajomości (min. Hiszpania, Japonia, Arabia Saudyjska) (Białas, 2010).

W świetle wyników badań szkolenia managerskie są ściśle uwarunkowane kulturowo. Dystans władzy oraz unikanie niepewności szczególnie determinują

politykę szkoleniową (Siutko-Lutek, 2004). Kultury o niskim dystansie władzy cenią szkolenia skoncentrowane na uczestnikach, natomiast kultury o dużym dystansie władzy koncentrują się na nauczycielu, który nadaje ład i porządek. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności od szkoleniowca oczekuje się znajomości odpowiedzi na wszystkie postawione pytania. W kulturze o niskim stopniu unikania niepewności, najważniejsza jest innowacyjność i możliwość wymiany poglądów. Stąd bliższe kulturom o niskim unikaniu niepewności są metody eksperymentalne, a dydaktyczne bardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego bieguna (Sitko-Lutek, 2004).

Wszystkie wymienione powyżej cechy wpływają na zarządzanie zespołem. Dobry manager powinien być świadomy tego co motywuje jego pracowników, w jaki sposób kierują swoją karierą i na czym się skupiają wybierając ścieżkę życiową. Również podejście oraz oczekiwania związane z procesem szkoleń są bardzo istotne. Do każdej jednostki lub danej grupy powinniśmy podchodzić z odpowiednim nastawieniem oraz umieć ocenić jakie są jej oczekiwania względem managera czy osoby prowadzącej szkolenia.

4. Charakterystyka krakowskiego rynku pracy

Kraków od wielu lat wiedzie prym wśród światowych centów biznesowych. Co roku światowe korporacje lokują tu swoje filie co niesie za sobą zwiększenie liczby miejsc pracy, a także podniesienie zarobków. W Krakowie również prężnie rozwija się Krakowski Park Technologiczny przyciągający inżynierów coraz to nowymi inwestycjami i projektami (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie). W opublikowanym w 2008 roku raporcie „Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities” Kraków znalazł się na 4 miejscu na świecie oraz pierwszym w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności BPO (ang. *Business Process Outsourcing*). Swoje filie ulokowało już w Krakowie ponad 50 korporacji międzynarodowych w dziedzinie księgowości, finansów, IT, zakupów, logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi, a także badań i rozwój. W Krakowie mieszczą się 23 publiczne oraz prywatne uczelnie kształcące około 210 tysięcy studentów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie). To właśnie studenci oraz ich wiedza są magnesem przyciągającym zagraniczne korporacje. Cena pracy jest

w Polsce znacznie niższa niż w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych, studenci i absolwenci posiadają wysokie kwalifikacje oraz posługują się w stopniu zaawansowanym przynajmniej jednym językiem obcym. Poza wiedzą z zakresu ekonomii czy nauk technicznych bardzo ważną umiejętnością jest znajomość języków obcych, która jest w Krakowie łatwa do pozyskania. Po kryzysie z lat 2008-2012 swoją przyszłość zaczęli wiązać z Krakowem również cudzoziemcy nie tylko z krajów z byłego bloku socjalistycznego, ale również z Portugalii, Hiszpanii, Grecji czy Włoch. Sytuacja w tych państwach oraz bezrobocie wśród osób młodych przyczyniło się do emigracji w kierunku Polski. W centrach biznesowych nie trzeba posługiwać się językiem polskim. Język angielski pełni funkcję języka komunikacji, a w pracy wykorzystywane są też różne inne języki europejskie. Wszystkie te czynniki prowadzą do umiędzynarodawiania organizacji oraz przesuwania się w stronę organizacji wielokulturowych, gdzie środowisko nie może być już tylko oparte na polskich tradycjach i wartościach.

Tab. 3. Zatrudnienie obcokrajowców w Krakowie w roku 2014

| Roczny napływ obcokrajowców | 550 osób |
|------------------------------------|-----------------|
| Łączna liczba obcokrajowców | ok. 9000 osób |
| Ukraińcy | 3435 osób |
| Rosjanie | 701 osób |
| Wietnamczycy | 469 osób |
| Białorusini | 467 osób |
| Amerykanie | 431 osób |
| Hindusi | 308 osób |

Źródło: (Urząd Statystyczny w Krakowie, 2016).

Jak widać w tab. 3. liczba obcokrajowców wzrasta o około 550 osób rocznie. Obecnie w Krakowie zamieszkuje około 9000 cudzoziemców, z czego największą część stanowią Ukraińcy, którzy w bardzo dużej mierze kształcą się na krakowskich uniwersytetach. Wraz z napływem imigrantów, zwiększa się ich ilość w korporacjach, a co za tym idzie również sposób zarządzania będzie musiał ulec zmianie. Stanowi to wyzwanie dla managerów, ale również dla współpracowników, którzy każdego dnia będą działać w społeczności wielokulturowej.

5. Zarządzanie wielokulturowe

Badając źródła zróżnicowań kulturowych w zarządzaniu międzynarodowym rozważa się głównie dwa podejścia wpływu czynników kulturowych na sposób zarządzania. Są to (Sitko-Lutek, 2004):

- podejście dywergencyjne, nazywane również sytuacyjnym. Jest ono zorientowane na różnorodność stosowanych metod zarządzania. Zarządzanie w danym kraju powinno uwzględniać kontekst kulturowy, sytuację polityczną, ekonomiczną czy społeczną,
- podejście konwergencyjne, zakłada ujednoczenie wzorców zarządzania do tych obowiązujących w kraju, w którym mieści się centrala firmy.

Zdaniem Poczrowskiego (2012) kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach są zazwyczaj swego rodzaju mieszanką tych dwóch podejść oraz w znaczącej części są kształtowane przez ten model którego składniki dominują.

Opinię Poczrowskiego potwierdzają badania przeprowadzane w 35 polskich filiach korporacji międzynarodowych. Przeprowadzone badania pokazują, że trudno jest określić pochodzenie praktyk personalnych gdyż ulegają one procesowi mieszania przechodząc przez różne filie zagraniczne, a także bazując na różnych doświadczeniach managerów (Listwan i Sator, 2008).

Badania przeprowadzone w 1993 roku ukazują, że lepszą opinią cieszą się managerowie z krajów Europy Północno-Zachodniej, niż z Europy Środkowo-Wschodniej. Cechuje ich bowiem wyższa orientacja na wyniki, pracę zespołową, lepiej inspirowani są swoich podwładnych, są również bardziej elastyczni i mili w kontaktach z otoczeniem, stosują oni również mniej procedur (Bargieła i Witkowski, 2006).

Problemy w kontakcie z pracownikami stanowić może również język. Dotyczą one nie tylko barier językowych, powodujących brak możliwości przekazania wszystkich informacji tak jak byłoby to możliwe w języku narodowym, ale również znajomości kontekstu danego języka. Okazuje się bowiem, że biznesowy język angielski, którym posługują się cudzoziemcy w firmach odbiega od tego wyuczonego na kursach językowych w Wielkiej Brytanii (Murdoch, 1999). Dlatego też zdaniem Stor powinno się wykorzystywać komunikację transkorporacyjną, która umożliwi dokładne zrozumienie przekazywanych treści i na tej podstawie przygotowywać plany szkoleniowe oraz procedury (Stor, 2008).

Rozważając problemy kulturowe w zarządzaniu organizacją należy wziąć również pod uwagę tożsamość. To ona decyduje o zdolności do przystosowa-

nia się do nowych warunków otoczenia i jest najbardziej narażona na wpływy kulturowe. Źródłami tożsamości mogą być (Huntington, 2007):

- przypisanie – np. wiek, płeć, przynależność etniczna, krewni,
- kulturowe – plemię, narodowość, język, religia, cywilizacja,
- terytorialne – wieś, miasto, region, kraj, kontynent,
- polityczne – partia, frakcja, ruch,
- ekonomiczne – zawód, profesja, branża,
- społeczne – przyjaciele, spędzanie wolnego czasu.

Tożsamość ulega zmianom pod wpływem emocji i wiedzy. Elastyczność tożsamości wymagana jest od managerów, którzy muszą dostosowywać się do nowych warunków pracy, wymaga to od nich dużej mobilności (Bargieła i Witkowski, 2006). Zmiany tożsamości pojawiają się u wielu pracowników przenoszących się za granicę. Taka sytuacja pojawia się gdy brakuje im znanego kontekstu społecznego. Pracownicy pracujący za granicą często skarżą się na trudności związane z życiem towarzyskim, samotność, tęsknotę za rodziną i przyjaciółmi. W momencie utraty swojego „normalnego” otoczenia zaczynają trapić ich problemy egzystencjalne. Taka sytuacja jest również wyzwaniem dla managerów, w jaki sposób powinni postępować z takimi pracownikami (Bargieła i Witkowski, 2006). Istotne są predyspozycje psychofizyczne managerów, które pozwalają na szybką adaptację w nowym środowisku np. empatia, ekstrawersja, otwartość na inne wzorce i doświadczenia, ugodowość.

W podejściu managerów ważne jest zachowanie relatywizmu kulturowego. Żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które pozwalałoby jej na nadawanie wyższości lub niższości wytworom innej kultury. Relatywizm wymaga powstrzymania się od pochopnych ocen podczas kontaktu z innymi kulturami (Hofstede i Hofstede, 2007).

Kolejną ważną cechą jest elastyczność kulturowa. Oznacza ona świadomość istnienia filtrów kulturowych, które zniekształcają widziane przez nas obrazy. Przedstawiciele różnych kultur mają odmienne filtry, co oznacza, że w inny sposób postrzegają otaczający nas świat. Elastyczność kulturowa pozwala nam na spojrzenie na świat z perspektywy innej osoby oraz na nie wydawanie pochopnych sądów (Matsumoto, 2007).

Kolejną istotną umiejętnością dobrego managera międzynarodowego to płynność kulturowa. Jest ona uwarunkowana takimi umiejętnościami jak zdolność tworzenia dobrych relacji interpersonalnych z przedstawicielami innych kultur. W dużej mierze można ją osiągnąć przez obserwację. Oznacza ona także budowanie zaufania oraz okazanie drugiej stronie, że ją rozumiemy.

Następny poziom dotyczy organizacji kulturowo płynnej. Proces ten powinien zaczynać się od doskonalenia samych menedżerów w następujących obszarach kompetencji (Rakowska, 2006):

- rozwijania osobistych kompetencji międzykulturowych menedżerów i kluczowych pracowników w ramach dwóch podgrup umiejętności: specyficznych umiejętności kulturowych (znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń w danym kraju) i ogólnych umiejętności kulturowych (empatia, postrzeganie z „ich” perspektywy, odporność emocjonalna, elastyczność),
- kreowania kulturowej synergii (środowiska sprzyjającego osiągnięciu wysokiej wydajności) przez zapewnienie zaangażowania na wszystkich szczeblach, określania modeli pożądanego zachowań, znajomość prawa, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały.

W efekcie ma to prowadzić do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową w taki sposób, aby zapewnić tworzenie korzystnego klimatu, dobrego dla różnorodnych grup i jednocześnie maksymalizującego potencjał firmy.

Kolejnym ważnym czynnikiem, który powinien brać pod uwagę manager jest tzw. szok kulturowy. Osoby zmieniające swoje miejsce zamieszkania mogą „paść ofiarami” tego zjawiska. W praktyce oznacza ono niemiłe zaskoczenie, gdy nasze oczekiwania mijają się z rzeczywistością. Psychologicznie przejawia się on napięciem, które jest spowodowane wysiłkiem wkładanym w adaptację, poczuciem utraty przyjaciół, kontaktu z rodziną czy nowymi miejscami oraz praktykami które różnią się od tych do których byliśmy przyzwyczajeni w naszym kraju pochodzenia. W efekcie prowadzi to do niemożności przystosowania się do warunków panujących w nowym otoczeniu (Marx, 2000).

Managerowie zarządzający międzynarodowymi zespołami powinni być świadomi możliwości wy-

stąpienia takiego zjawiska. Powinni obserwować swoich podwładnych, a także w odpowiednim czasie prosić o pomoc dział personalny, gdyż taka osoba może potrzebować pomocy z zewnątrz.

Szok kulturowy składa się z kilku faz (Marx, 2000):

- faza miesiąca miodowego (fascynacja nowym i nieznanym),
- szok kulturowy (dezorientacja i osamotnienie),
- ożywienie (uświadomienie sobie istnienia różnic i powolna akceptacja),
- adaptacja (dostosowanie się do otaczającej rzeczywistości).

Nie można podać dokładnej długości trwania szoku kulturowego, najczęściej szacuje się, że trwa on od 5 do 10 tygodni. Wystąpienie tego syndromu nie oznacza, że pracownik nie nadaje się do pełnionej funkcji, jeżeli pomyślnie uda mu się przejść ten proces wzbogaci to jego doświadczenia i skłoni do refleksyjnego myślenia.

Na zakończenie rozważań na temat zarządzania w organizacjach wielokulturowych należy zwrócić uwagę na to, którzy managerowie cieszą się najlepszą i najgorszą opinią wśród swoich pracowników.

Badania przeprowadzone przez Harris Research (Kuc i Żemigła, 2010), odnoszące się do managerów europejskich, przeprowadzone na populacji 1500 respondentów ukazują:

- 25% badanych uważa, że najlepiej pracuje się z managerami niemieckimi, 17% z francuskimi, a 10% z brytyjskimi,
- managerom niemieckim najlepiej współpracuje się z kadrą francuską ze względu na bardzo patriarchalny styl zarządzania, który bliski jest modelowi niemieckiemu,
- najgorzej ocenieni zostali managerowie włoscy – 28% badanych uznało ich za najmniej godnych zaufania.

Zostały również przeprowadzone badania na temat stosunku polskich managerów do ich pracowników (Wachowiak, 2008). Wzięło w nim udział 160 osób z kadry kierowniczej. Ich zdaniem najlepiej współpracuje się z podwładnymi z Niemiec, Wiel-

kiej Brytanii, Francji, Kanady, Stanów Zjednoczonych oraz Japonii. Na stosunek do cudzoziemca wpływało nie tylko jego pochodzenie, ale też cechy, które on sam posiada. Chodziło nie tylko o samą wiedzę czy doświadczenie, ale również o cechy demograficzno-fizyczne wynikające z uwarunkowań kulturowych. Respondenci zostali zapytani jakie różnice w wyglądzie, zachowaniu i pracy managera obcokrajowca byłoby w stanie zaakceptować. Wymieniono następujące:

- inny kolor skóry – 78%,
- odmienny wygląd (rysy twarzy, wzrost) – 77%,
- inny sposób ubierania się – 64%,
- niedostateczna znajomość języka polskiego – 37%.

Warto również zauważyć, że Polacy zaliczani są do kultur propartnerskich, ceremonialnych, o niskiej ekspresyjności oraz polichronicznych. Wynika z tego, że aby skutecznie zarządzać Polakami należy dostosować do nich zasady oraz reguły. Jeżeli chodzi o polski personel kierowniczy, powinni oni dostosowywać swoje metody zarządzania do kadry którą kierują.

6. Podsumowanie

W artykule przedstawiony został problem zarządzania międzykulturowego. Zaprezentowane zostały zalety oraz wady współpracy z międzynarodową kadrą pracowniczą bazując na przykładzie Krakowa. Z przeprowadzonej analizy literatury, a także przytoczonych badań przeprowadzonych przez Harris Research w 2010 roku wynika, że sukces managera w wielokulturowej organizacji zależy od jego zdolności komunikacji, poznania oczekiwań pracowników oraz jego umiejętności odpowiedniego wykorzystania czynnika ludzkiego którym zarządza. Bardzo istotna jest także świadomość występowania różnic kulturowych i umiejętne ich wykorzystanie dla dobra przedsiębiorstwa, a także pracowników. Zarządzanie wielokulturowe staje się coraz bardziej istotne ze względu na postępujące zjawisko globalizacji.

Bibliografia

- Bargieła, I., Witkowski, S. A. (2006). Organizacje międzynarodowe na tle przemian tożsamościowo-kulturowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1130 Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych), 319-327.
- Białas, S. (2010). Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich. W: R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Castells, M. (2007). *Spoleczeństwo sieci*. Warszawa: PWN.
- Hilarowicz, A., Osika, G. (2010). *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe*. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Huntington, S. (2007). *Kim jesteśmy*. Kraków: Znak.
- Konecki, K. (2007). Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu. W: K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kuc, R., Żemigala, M. (2010). *Menedżer nowych czasów*. Warszawa: One Press.
- Listwan, T. Stor, M. (red.). (2008). *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Marx, E. (2000). *Przełamywanie szoku kulturowego*. Warszawa: Placet.
- Matsumoto, D. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Murdoch, A. (1999). *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Noordin, F., Williams, T., Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35-54.
- Pocztowski, A. (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rakowska, A. (2006). Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1130 Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych), 408-415.
- Schermerborn, J. R. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalizacja*. Warszawa: PWE.
- Stor, M. (2008). Komunikacja w procesie zarządzania kadrą menedżerską. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Urząd Statystyczny w Krakowie. (2016). Pozyskano z: www.krakow.stat.gov.pl. Data dostępu 29.10.2016.
- Wachowiak, P. (red.). (2008). *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. (2016). Pozyskano z: www.wup-krakow.pl. Data dostępu 29.10.2016.

Management process under conditions of labour market internationalization

Anna Królik

Cracow University of Economics

Abstract:

The paper discusses the problems related to management under conditions of internationalisation of the labour market. The author analyses the literature concerning the theory of management in multicultural organisations. The paper also describes the process of internationalisation of labour markets and its influence on management style. The authors puts forward the hypothesis that a manager's success in a multicultural organization is determined by his or her communicative skills, knowledge of the employees' expectations and the ability to properly use the human factor he, or she manages. The paper looks at how cultural dimensions influence the approach to management, and examines the problems faced by international staff on a daily basis. The research method employed by the author involves an analysis of literature on international management and cultural differences, as well as two surveys.

Key words: international management, cultural differences, multinational corporations, labour market.

JEL codes: M54, R23