

*Monika Guzek**

ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W PRZEZWYCIEŻANIU RÓŻNIC KULTUROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

S t r e s z c z e n i e: W artykule podjęto problematykę identyfikacji roli kadry zarządzającej w przewyciężaniu różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dokonano w nim przeglądu literatury oraz przedstawiono rezultaty przeprowadzonych badań jakościowych, tj. pogłębionych wywiadów indywidualnych z kadrami zarządzającymi wybranych przedsiębiorstw międzynarodowych znajdujących się w Polsce, Niemczech, Chinach i Indonezji. Wyniki badań ukazują, iż kadra managerska odgrywa istotną rolę w niwelowaniu różnic kulturowych poprzez umiejętne rozwijanie kompetencji międzykulturowych.

S ł o w a k l u c z o w e: różnice kulturowe, zarządzanie międzykulturowe, kompetencje międzykulturowe, kompetencje managerskie, przedsiębiorstwa międzynarodowe

K l a s y f i k a c j a J E L: M54

WSTĘP

XXI w. charakteryzuje się nieustannymi procesami globalizacyjnymi i integracyjnymi. W związku z tym, coraz większa liczba przedsiębiorstw rozszerza swoją działalność na rynki zagraniczne. Organizacje muszą sprawnie reagować na zmiany otoczenia, nasilającą się konkurencję oraz wzrastające wymagania klientów. Dlatego, aby im sprostać, dużą wagę przywiązuje się do potencjału ludzkiego, a szczególnie do właściwego zarządzania nim. Jak powszechnie wiadomo, na sukces przedsiębiorstwa wpływa zatrudniona w nim kadra pracownicza a jej kompetencje tworzą unikalną i jedyną jakość kapitału intelektualnego.

* Adres do korespondencji: Monika Guzek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Międzynarodowego, al. Niepodległości 10 60-967 Poznań, e-mail: monika.guzek@ue.poznan.pl

Co więcej, kompetencje pracowników są bazą zasobów organizacji a jej rozwój jest ściśle związany z funkcjonowaniem na rynkach międzynarodowych. Skutkuje to nowymi wyzwaniami, wymagającymi interkulturowych zdolności ze względu na konieczność współpracy z przedstawicielami odmiennych kręgów kulturowych. Jednakże do efektywnej współpracy nie wystarczy tylko znajomość języka obcego ale przede wszystkim umiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową. W związku z tym w ostatnich latach spowodowało zauważalny wzrost zainteresowania tą tematyką. Powodów tego zjawiska upatruje się w licznych problemach i niepowodzeniach występujących w biznesie międzynarodowym, których źródłem były właśnie różnice między reprezentantami odmiennych kultur. Zasadne jest więc prowadzenie badań identyfikujących zależności między rolą kadry zarządzającej a niwelowaniem występujących różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

W niniejszym artykule dokonano przeglądu literatury oraz prezentacji wyników badań własnych przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw międzynarodowych mających swoje siedziby w Niemczech, Polsce, Indonezji oraz Chinach. Celem tego artykułu jest identyfikacja roli kadry zarządzającej w przewyciężaniu różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Problemy badawcze dotyczyły wpływu kadry zarządzającej na przewyciężanie różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych, wskazania metod zarządzania różnicami kulturowymi, a także skonstruowanie porad i wskazanie metod ułatwiających efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach występowania różnic kulturowych.

1. PRZEGLĄD LITERATURY

Przedsiębiorstwa międzynarodowe są przedmiotem zainteresowania wielu ekonomistów z całego świata, którzy od dawna próbują zgłębić ich istotę w tworzeniu globalnej przestrzeni biznesowej, ich wpływu na gospodarkę, a tym samym na międzynarodowy rynek pracy. Jednakże przez dekady spektrum zainteresowań skoncentrowanych był przede wszystkim wokół kwestii związanych z produkcją, marketingiem, a także budowaniem strategii [Scullion 2001, s.288]. Stosunkowo najwcześniej problematyką zarządzania międzynarodowymi zasobami ludzkimi zainteresowano się w Stanach Zjednoczonych, ze względu na umiejscowienie centrali przedsiębiorstw międzynarodowych właśnie w tym kraju. Dlatego też w literaturze rozwinął się bardziej amerykański niż międzynarodowy sposób analizy i interpretacji tych zagadnień.

W roku 1990 opublikowane zostały wyniki ekspertyzy amerykańskich naukowców: Ricksa, Toyne'a i Martinez, która zawierała opis stanu i kierunków badań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi, a także listę głównych wyzwań przed nimi stojących. Za dwa najważniejsze problemy

badawcze uznano zarządzanie personelem oraz zachowania organizacyjne wraz z kulturą przedsiębiorstwa [Pocztowski 1996, s.162]. Dwa lata później, w 1992 roku, ukazały się wyniki badań przeprowadzone na grupie badaczy, managerów, a także konsumentów pochodzących z dwunastu krajów azjatyckich, europejskich oraz Stanów Zjednoczonych. Pozwoliło to na wyszczególnienie czynników, które należy wziąć pod uwagę przy rozwiązywaniu problemów personalnych w podmiotach działających na rynkach zagranicznych. Zaliczono do nich: rosnącą konkurencję na rynkach krajowych i międzynarodowych, orientację na jakość i klienta, zmieniany w systemie wartości pracowników, integrację narodowych procesów systemów gospodarczych, globalizację, zmiany na rynku pracy, jak i struktur zatrudnienia, wyzwania związane z ekologią [Pocztowski 1996, s.163].

Również w latach 90-tych ubiegłego wieku na znaczeniu zyskała teoria zasobów i kompetencji. Przedsiębiorstwa zaczęły być postrzegane jako zbiór nie tylko zasobów, ale również umiejętności stanowiących kluczowe kompetencje, niezbędne do efektywnego funkcjonowania. Nastąpił rozwój zasobowego podejścia do strategii, w której przedsiębiorstwo określono jako „podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Jednak, aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane (model VIRO Barneya), a także elastyczne i niezawłaszczane” [Flaszewska i Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 224-225]. Szkoła zasobowa zapoczątkowała nową koncepcję tj. strategię bazującą na wiedzy, która zakłada, że „zasadniczą rolą firmy jest ochrona i integracja wyspecjalizowanej wiedzy, która stanowi podstawowy zasób firmy” [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 9-29]. Co więcej, koncepcja ta zakłada, iż najważniejszą rolę w przedsiębiorstwie pełni kadra zarządzająca. Zarówno poprzez kreację, destrukcję, integrację, absorpcję, reputację a także protekcję tworząc unikalną synergię aktywów materialnych i niematerialnych. Natomiast rozwój kompetencji kapitału ludzkiego następuje w wyniku wzajemnego uczenia się, dywersyfikacji i różnorodność. Rozwijane zasoby i kompetencje przyczyniają się do kreowania kolejnych, lepszych zasobów z coraz to bardziej rozwiniętymi umiejętnościami. Teoria zasobów i kompetencji wyszczególnia również główne elementy zarządzania do których zaliczyć można inwestowanie, nabywanie doświadczenia przez kadre a następnie umiejętność zatrzymywania wyszkolonych pracowników w przedsiębiorstwie [Noga 2009]. Teoria ta znajduje swoje zastosowanie nie tylko w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym ale również na arenie międzynarodowej. Związane jest to z posiadaniem unikalnej wiedzy i zdolność do jej wykorzystania również we współpracy z przedstawicielami odmiennych kręgów kulturowych, ze względu na niepodważalny wpływ różnic kulturowych na efektywności pracy w przedsiębiorstwach

międzynarodowych. Występujące w nich problemy wynikają w dużej mierze z kulturowej różnorodności zatrudnionych pracowników i konieczności integrowania kultury narodowej z kulturą organizacji [Kostera i Śliwa 2010].

Wraz z rozwojem przedsiębiorstw i ich działalnością na arenie międzynarodowej coraz częściej podkreślane jest znaczenie rozwoju kompetencji międzykulturowych wśród kadry zarządzającej, które definiowane są jako „zdolność do zachowania się adekwatnie i umiejętnie w momencie zetknięcia się z działaniem, postawą i oczekiwaniami przedstawicieli obcych kultur. Adekwatność i umiejętność zachowania się oznaczają, że osoba zdaje sobie sprawę z różnic kulturowych pomiędzy jej kulturą obcą oraz jest w stanie sprostać problemom z różnych kultur wynikającym z tych różni” [Banach 2011, s. 228]. Co więcej, badacze kompetencji również zwracają uwagę, iż „kompetencja kulturowa jest własnością konkretnej osoby, a każdą osobę charakteryzuje intencjonalność, refleksyjność, potencjalna racjonalność oraz językowa zdolność do komunikacji, można wnioskować, iż jednostka ma dostęp do własnej kompetencji na podstawie oceny w działaniu (na podstawie efektywności działania) oraz na podstawie refleksji nad działaniem. Zatem kompetencja międzykulturowa jest kompetencją, na którą zasadniczy wpływ ma sam człowiek” [Torenc 2007, s. 164–165]. Stąd rozwój kompetencji kulturowych wśród pracowników może pomóc w uniknięciu tendencji do stereotypowego podejścia do tego co odmienne, jak i uniformizacji, będących bardzo częstym źródłem konfliktów [Magala 2011, s. 251].

W literaturze opisuje się wiele korzyści płynących ze świadomego rozwijania kompetencji międzykulturowych członków organizacji. Po pierwsze, pozwala to zachować względną kontrolę nad procesami wielokulturowymi w organizacji. Po drugie, daje możliwość zetknięcia różnych punktów widzenia, a zatem również pojawiania się odmiennych punktów widzenia i sposobów myślenia, rozwija kreatywność i innowacyjność kadry. Po trzecie, zaznajamia z innymi kulturami a poprzez przebywanie z ich przedstawicielami minimalizowany jest naturalny lęk przed obcością, dzięki temu wzrasta jakość współpracy i pojawia się efekt synergiczny [R.M. Steers, C.J. Sanchez-Runde i L. Nardon 2011, s.37]

Współcześnie, na gruncie nauk o zarządzaniu do wiodących badań nad zarządzaniem różnorodnością kulturową zalicza się, w dalszym ciągu, te przeprowadzone przez G. Hofstede [1980] czy F. Trompenaars'a [1993]. Nadały one kierunek prowadzonym obecnie badaniom nad związkiem wielokulturowości i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi oraz ukazały na jak wiele aspektów zarządzania oddziałuje kultura. Wpływa ona m.in. na style zarządzania zasobami ludzkimi obierane przez kadrę zarządzającą w przedsiębiorstwach międzynarodowych, które warunkują zachowania i wyniki pozostałych pracowników. Badania nad tą zależnością rozpoczął w 1991r. R.J. House, profesor Wharton University Pennsylvania (USA). Celem tych badań było zebranie empirycznych danych wśród 62 społeczeństw z pięciu konty-

mentów na temat zależności występujących pomiędzy kulturą przedsiębiorstwa, kulturą społeczeństwa a stylami zarządzania¹. Efektem prac było powstanie modelu GLOBE, który w pewnym stopniu opiera się na wcześniejszych badaniach G. Hofstede oraz nawiązuje m.in. do teorii F.R. Kluckhohn i F. Stodtbecka czy F. Trompenaarsa. Tym samym, przypisuje się mu wysokie znaczenie, ze względu na przyjętą definicję kultury oraz metodologię badań oraz jej kompleksowość [Komor 2011, s. 11-17].

W Polsce przede wszystkim badania M. Rozkwitalskiej [2011], S. Przybyły [2007] czy Ł. Sułkowskiego [2017] stanowią punkt odniesienia do dalszych rozważań nad zarządzaniem różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Jednakże prowadzone przez nich badania odnoszą się w dużej mierze m.in. do kulturowych uwarunkowań ekspatriacji, barier kulturowych czy interakcji międzykulturowych w biznesie międzynarodowym.

Tym samym w literaturze przedmiotu istnieje luka badawcza uzasadniająca potrzebę badania przewyżniania różnic kulturowych w przedsiębiorstwach wielonarodowych z perspektywy pracownika. Literatura przedmiotu, jak i większość przeprowadzonych dotychczas badań prezentuje przede wszystkim metody zarządzania międzynarodowymi zasobami ludzkimi, czy też wpływ kultur narodowych na przedsiębiorstwa międzynarodowe, skupiając się na przedsiębiorstwie międzynarodowym jako całości, nie uwzględniając tego, że każdy zespół czy manager inny i ma inne predyspozycje do pracy w zespołach wielokulturowych. Umniejszana jest tym samym rola kadry zarządzającej w kształtowaniu strategii personalnej przedsiębiorstwa, możliwości dostosowywania metod zarządzania do konkretnej jednostki a to znajduje swoje odzwierciedlenie w podnoszeniu efektywności pracy podległego zespołu.

2. MATERIAŁY I METODY BADAŃ

W celu osiągnięcia założeń artykułu, badaniem objętym została kadra średniego i wysokiego szczebla przedsiębiorstw międzynarodowych. Do realizacji głównego celu posłużyły następujące pytania badawcze: Jaki wpływ ma kadra zarządzająca na przewyżnianie różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych? W jaki sposób niwelowane są różnice kulturowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych? W jakim stopniu umiejętne zarządzanie różnicami kulturowymi przyczynia się do wzrostu efektywności pracy podległego zespołu?

W badaniu wzięło udział 20 osób, w tym 16 kobiet i 4 mężczyzn. W doborze próby zastosowano następujące kryteria:

¹ Koncepcja GLOBE została opisana m.in. w: R.J. House, M. Javidan, P. Dorfman, Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE, „Journal of World Business” 2002, No 37, s. 3–10;

- zajmowane stanowisko,
- doświadczenie w pracy za granicą,
- doświadczenie w pracy z przedstawicielami odmiennych kultur.

Wszyscy badani posiadają ponad 10 letnie doświadczenie zawodowe, w tym przynajmniej 4 letnie na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Dodatkowo respondenci wskazywali, iż doświadczenie z przedstawicielami odmiennych kręgów kulturowych zdobywali poprzez zagraniczne podróże służbowe, jak i prywatne, a 80% osób wskazała również, iż mieszkała lub pracowała za granicą.

Ze względu na charakter badań, jak i chęć szczegółowego poznania ścieżki kariery, wynikających z niej sukcesów i trudności a także doświadczeń w środowisku wielokulturowym główną technikę badań stanowiły badania jakościowe - metoda wywiadów pogłębionych. Badania przeprowadzono w latach 2014 - 2016 wśród pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych z perspektywy krajów, gdzie zostało przeprowadzone badanie, tj. Chin, Indonezji, Niemiec i Polski. Pierwszym etapem badań były obserwacje i doświadczenia własne autorki artykułu, która w ciągu ostatnich 4 lat studiowała, pracowała i mieszkała w wyżej wymienionych krajach. Kolejnym etapem było przeprowadzanie indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami pracującymi w przedsiębiorstwach mających swoje siedziby w krajach, gdzie zostały przeprowadzone badania. Wywiady przebiegały w naturalnej atmosferze a respondenci wykazywali się dużym zaangażowaniem w udzielaniu odpowiedzi i opowiadaniu o swoich doświadczeniach.

3. WYNIKI BADAŃ

Przeprowadzone badania wykazały, iż kadra zarządzająca ma znaczący wpływ na przezwyciężanie różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych a umiejętne zarządzanie międzynarodowymi zasobami ludzkimi pozwala przedsiębiorstwu na odniesienie sukcesu biznesowego na arenie międzynarodowej.

W opiniach uczestników badania, w celu niwelowania różnic kulturowych kierownicy, bez względu na przyjętą strategię zarządzania przedsiębiorstwem i kulturę organizacyjną, powinni motywować swoich współpracowników do poznawania innych realiów kulturowych, czy też podbudowywać ich wiarę we własne możliwości. Z czasem doprowadzi to do zwiększenia ich śmiałości w kontaktach międzynarodowych. Natomiast aby podnieść efektywności współpracowników na rynkach zagranicznych, powinno się przede wszystkim umiejętnie nimi zarządzać oraz rozwijać ich kompetencje międzykulturowe, które oddziałują chociażby na chęć do poznawania odmienności innych kręgów kulturowych. Dodatkowo wpływa to na uwrażliwienie na występujące różni-

ce, chroni przed stereotypowym postrzeganiem reprezentantów odmiennych społeczności, umożliwiając samodzielne dedukowanie zasad, wartości, a także przekonań jakie zostały zaszczerpione zagranicznym klientom, kontrahentom, czy współpracownikom w ich rodzimej kulturze.

Jednakże przeprowadzone badania ukazały również, że w dalszym ciągu w otoczeniu biznesowym, zarządzanie różnicami kulturowymi najczęściej ogranicza się do wskazania różnic i podobieństw między kulturami narodowymi bez sprecyzowanego modelu zarządzania nimi. Tym samym w działach HR, nadal bardzo często dominuje przekonanie, iż znajomość języka angielskiego oraz umiejętność wykonywania określonych działań na rynku krajowym w zupełności wystarczą, aby osoby oddelegowane do międzynarodowych zadań odniosły sukces w kontaktach z zagranicznymi partnerami biznesowymi. Wszystkie osoby biorące udział w badaniu potwierdziły, że nie miały wcześniejszego przygotowania do pełnienia funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w tym do pracy w zespołach wielokulturowych czy bycia oddelegowanym do zagranicznych oddziałach firmy. Stwierdziły także, iż mając perspektywę rozwoju kariery międzynarodowej powinny były wcześniej zwrócić uwagę na metody współpracy z przedstawicielami innych kultur, co pozwoliłoby im na uniknięcie szoku kulturowego, wielu nieporozumień i umożliwiło zwiększenie efektywności zarówno ich pracy, jak i współpracowników.

Respondenci zauważyli, iż przekazywanie wyłącznie zestawu zwyczajów i zasad, funkcjonujących w danej kulturze jest bezużyteczne, ponieważ wiedza teoretyczna nie jest w stanie przygotować nikogo do odpowiedniego zachowania się czy też postępowania w każdej możliwej sytuacji. Z tego powodu nie byli oni w stanie uchronić się przed popełnianiem różnego rodzaju gaf. Podkreślili również, że przekazywanie gotowych schematów może w dużej mierze przyczynić się do stereotypowego postrzegania obcokrajowców, podziałów na „my” i „oni” oraz sztywnego działania w kontaktach interpersonalnych - nie uwzględniając istniejących różnic indywidualnych. W ich opinii, jeżeli członkowie międzynarodowych zespołów nie będą potrafili ze sobą współpracować, ich praca stanie się nieefektywna a wszelkie zaobserwowane różnice będą negatywnie wpływać na atmosferę oraz relacje w grupie, utrudniając pracownikom wykonywanie codziennych obowiązków.

Z przeprowadzonych rozmów wynika także, że przedsiębiorstwa pomagają swoim pracownikom przede wszystkim w rozwoju kompetencji zawodowych, takich jak: zarządzanie czasem, radzenie sobie ze stresem czy umiejętnościami negocjacji. Jednakże niewiele organizacji zwraca uwagę na wdrażanie metod pozwalających niwelować różnice kulturowe. Co więcej, większość badanych reprezentuje pogląd, że managerowie mają szansę na pełne wykorzystanie potencjału zespołów wielokulturowych w momencie, gdy oni sami posiadają już

wiedzę z zakresu zarządzania, motywowania pracowników a także komunikacji międzykulturowej.

4. WNIOSKI

Zarówno literatura przedmiotu, jak i przeprowadzone przez autorkę badania pozwalają stwierdzić, że na sukces przedsiębiorstwa działającego na arenie międzynarodowej zdecydowany wpływ ma kadra nim zarządzająca.

Osoby biorące udział w badaniu, tj. kadra średniego i wysokiego szczebla przedsiębiorstw międzynarodowych, podkreślały, że to właśnie oni mają pośredni lub bezpośredni wpływ na efektywność pracy podległych im zespołów. Odpowiadają oni m.in. za przeprowadzanie skutecznych rekrutacji osób cechujących się kompetencjami międzykulturowymi czy dalszego motywowania pracowników oraz planowania ich ścieżek rozwoju - zwłaszcza tych w przyszłości delegowanych do pracy za granicą.

Międzynarodowi pracownicy (specjaliści, managerowie) sukces osiągają przede wszystkim dzięki cechom osobowościowym, choć tak samo mogą one ich dyskwalifikować do pracy w środowisku wielokulturowym. Co ciekawe, cech osobowościowych nie można poddawać modyfikacji, można zaś je wzmacniać przy pomocy różnych treningów i szkoleń, tak aby mogły ułatwić pracę za granicą [Białek i in. 2008]. W związku z tym należałoby położyć większy nacisk na szkolenia wszystkich członków zespołów wielonarodowych, w celu budowania ich płynności (elastyczności) kulturowej, tzn. rozwijania kompetencji międzykulturowych. Stosowane metody i sposoby zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych powinny być podporządkowane do lokalnych uwarunkowań kulturowych. Ma to istotne znaczenie, ponieważ rozwiązania, jak i systemy przynoszące sukcesy w jednym kraju mogą być przyczyną niepowodzeń i strat materialnych danej korporacji w innym. W celu właściwego wykorzystania potencjału wielokulturowości oraz niwelowania negatywnych zjawisk, przedsiębiorstwa w szczególności powinny zorganizować szkolenia, podczas których personel będzie mógł zapoznać się a także zrozumieć kulturę organizacyjną oraz zrozumieć zachowania współpracowników. Dodatkowo to właśnie managerowie poprzez propagowanie kompetencji oraz organizowanie szkoleń umożliwią lepsze poznanie się zespołowi, wzajemnie zrozumieć a także wypracować zasady komunikacji z uwzględnieniem różnic kulturowych. Efektem takich działań będzie zdecydowane usprawnienie komunikacji, jak i wzrost ich wydajności.

W przewyciężaniu różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych należy przede wszystkim pamiętać, że kultura jest tworem żywym, który notabene ulega nieustającym transformacjom i z tego też powodu współczesny manager powinien wykazywać się spostrzegawczością i umiejętnością

dedukcji dotyczącej norm i zasad postępowania, wyznawanych wartości oraz rozpoznawać zachowania uznawane za pożądane w danej kulturze. W żadnym wypadku nie chodzi o zmuszanie managerów do sztucznego, wymuszonego naśladowania zachowań – lecz o takie dostosowanie własnych postaw wobec odmiennego kulturowo rozmówcy, aby ten nie odczuwał wyraźnego dyskomfortu. Ponadto współpraca pomiędzy przedstawicielami różnych kultur wymaga przede wszystkim tolerancji a także krytycznego spojrzenia na własny światopogląd. Nie mniej jednak w kontekście nieustających zmian, jakie zachodzą na arenie międzynarodowej powinno zaniknąć pytanie dotyczące współpracy międzykulturowej: „czy współpracować ?” na rzecz pytania: „jak współpracować skutecznie?” a rolą kadry zarządzającej powinno być ułatwianie pracownikom adaptacji do nowych warunków kulturowych, umożliwianie im szkoleń, wspieranie w procesie relokacji i repatriacji.

Odnosząc się do wyników przeprowadzonych przez autorkę artykułu badań, należy pamiętać o ich ograniczeniach, tj.. ich niewielkiej próbie badawczej. Jednakże potencjał badawczy zaobserwowanych zjawisk pozwala na kontynuowanie badań na większej próbie w tym z wykorzystaniem zarówno jakościowych, jak i ilościowych metod pozyskiwania danych.

PODSUMOWANIE

Rosnąca liczba przedsiębiorstw międzynarodowych w znaczący sposób wpływa na cele i metody międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, które z biegiem czasu są coraz bardziej zróżnicowane. Skutkuje to zwłaszcza wzrostem wiedzy i umiejętności zarządzania zespołami wielokulturowymi, a zachodzące procesy globalizacji stawiają przed kadrą managerską wręcz obowiązek kształtowania oraz wspierania podstawowych kompetencji niezbędnych do efektywnej współpracy w obliczu wciąż wzrastających zależności w obszarze działania organizacji międzynarodowych. Jak pokazują wyniki badań prezentowane w artykule, zarówno własne, jak i innych autorów kadra zarządzająca ma istotny wpływ na przewycięzanie różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Managerowie swoją postawą mogą wpływać pozytywnie na niwelowanie różnic kulturowych, rozwój kompetencjami międzykulturowych swoich współpracowników co stanowi istotny aspekt dla przyszłości i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- Banach B., (2001), *Interkulturowa tendencja we współczesnej glottodydaktyce*, [w]: Habrajska G. (red.), *Język w komunikacji*, t. 3, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.

- Białek K., Kawalska A., Kownacka E., Piegat-Kaczmarczyk M. (2008), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów.*: Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Flaszewska S., Zakrzewska – Bielawska A., (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 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.
- Kostera M., Śliwa M., (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Margala S. (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer Polsk, Warszawa.
- Noga A., (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A.(red.), (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków.
- Przytuła S., 2007, *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Rozkwitalska, M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Scullion H., 2001, *International Human Recource Management*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J.Storey, wyd. II, Thomson Learning, London.
- Steers R.M., Sanchez-Runde C.J., i L. Nardon, 2011, *Management across cultures. Challenges and strategies*, Cambridge University Press, New York.
- Torenc M., 2007, *Nauczanie międzykulturowe – implikacje glottodydaktyczne*, Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocław.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zakrzewska – Bielawska A., (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 27, Wałbrzych.

THE ROLE OF MANAGERS IN OVERCOMING CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL ENTERPRISES

Abstract: The article discusses the issue of the relationship between the role of managers and overcoming cultural differences in international enterprises. The study is of a theoretical and empirical nature. It includes a review of the literature and presents the results of the qualitative research, such as in-depth individual interviews with managers of selected international companies located in Poland, Germany, China and Indonesia. The research results show that the managerial staff plays an important role in bridging cultural differences in international enterprises by skillfully developing intercultural competences. A modern manager should have not only developed intercultural competences, but also motivate others to communicate with representatives of different cultural backgrounds.

Keywords: cultural differences, intercultural management, intercultural competence, managerial competencies, international enterprise

JEL: M54