

*Katarzyna Wicińska**

RÓŻNICE I PODOBIENSTWA W PODEJŚCIU DO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE POLSKICH I NIEMIECKICH ORGANIZACJI STUDENCKICH¹

Z a r y s t r e ś c i: Celem było rozpoznanie podobieństw i różnic w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie członków polskich oraz niemieckich organizacji studenckich. Głównymi aspektami analizy porównawczej były: kultura organizacji, system motywacyjny i szkoleniowy oraz preferowane modele zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule uwzględniono umiędzynarodowienie tych organizacji jako istotny aspekt ich funkcjonowania. W artykule wykorzystane zostały wyniki badań, przeprowadzone przy pomocy ankiety w formie papierowej oraz elektronicznej, w których uczestniczyło 100 respondentów.

S ł o w a k l u c z o w e: zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja, Polska, Niemcy, kultura organizacji, systemy, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

JEL C o d e s: M54

WSTĘP

W dzisiejszym świecie wiele organizacji przeznacza dużo czasu na rozwój i poszerzenie kwalifikacji osób w nich zatrudnionych. Procedury te dokonują się w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), które Michael Armstrong definiuje jako: „*strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym kapitałem każdej organizacji – czyli ludźmi*” [Armstrong, 2001, s.14-15].

Celem artykułu było rozpoznanie podobieństw i różnic w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie członków polskich oraz niemieckich

* Adres do korespondencji: Katarzyna Wicińska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, ul. Jana Matejki 22/26 90-237 Łódź, e-mail: wicinskakasia@interia.pl

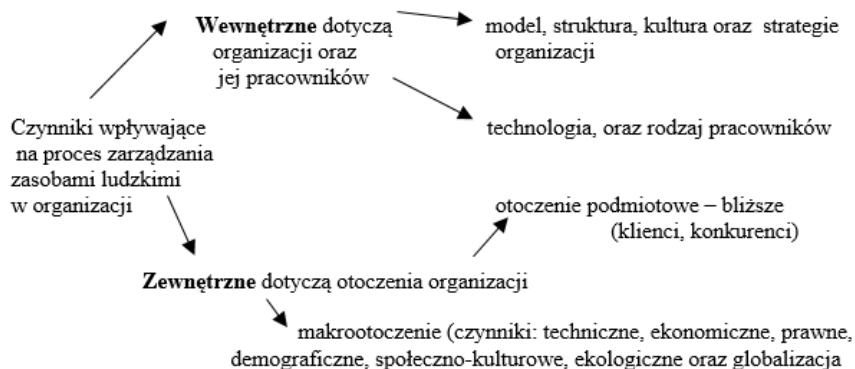
¹ Inspiracją do napisania artykułu były badania przeprowadzone do pracy magisterskiej.

organizacji studenckich. W poniższym artykule została wykorzystana część materiałów i badań, która powstała w ramach pisania pracy magisterskiej.

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest to taki proces, który jest prowadzony w pewnych warunkach. Na nie składa się z kolei wiele aspektów. Wpływają one, nie tylko na przedmiot zadań szczegółowych oraz procesy, lecz również na techniki. Aspekty te można podzielić na te, które występują wewnątrz przedsiębiorstwa oraz te, które są na zewnątrz- otoczenie podmiotowe (bliższe) oraz makrootoczenie (dalsze) [Pocztowski, 2007, s.45].

Rys.1. Czynniki wpływające na proces zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 45-51.

W wyniku przeprowadzonych badań spośród czynników wymienionych na rysunku numer 1, największe różnice oraz podobieństwa zaobserwowane zostały w odniesieniu do wewnętrznych aspektów funkcjonowania organizacji. Wśród nich kluczowymi okazały się: aspekt strategii organizacji (ze szczególnym uwzględnieniem podejścia do zarządzania personelem międzynarodowym), aspekt modelu organizacji, aspekt kultury organizacyjnej oraz aspekt technologii. W odniesieniu do aspektu technologii, który obejmował analizę procesów organizacyjnych, kluczowe okazały się kwestie dotyczące stosowania systemu motywacyjnego oraz szkoleń.

METODA BADAWCZA

Badanie było próbą scharakteryzowania organizacji studenckich, w obszarze percepcji wykorzystywania metod i rozwiązań ZZL. W celu zbadania opisanego zjawiska zdecydowano się wykorzystać metodę badań ilościowych. Dzięki tej metodzie była możliwość dotarcia do większej grupy respondentów jednocześnie, co pozwoliło na zebranie większej liczby odpowiedzi w określonym czasie, a tym samym na rzetelniejsze porównanie ze sobą organizacji studenckich w Polsce oraz w Niemczech. Dzięki zebranych danym statystycznym można mówić o skali danego zjawiska, a także o określeniu czynników, które miały znaczący wpływ na jego powstanie.

Narzędziem badawczym była anonimowa ankieta w wersji papierowej oraz elektronicznej w polskiej i niemieckiej wersji językowej. Ankieta jest standaryzowanym narzędziem badawczym metody ilościowej, które pozwala zebrać odpowiedzi na pytania w niej zawarte. W przeprowadzonym badaniu posłużono się właśnie tą metodą i tym narzędziem. Ankieta składała się z pytań zamkniętych. Badanie zostało przeprowadzone w Łodzi i Hamburgu na grupie 100 osób, z czego jedna połowa respondentów to członkowie polskich organizacji, a druga niemieckich. Ankietowanymi ze strony polskiej byli członkowie łódzkiego oddziału organizacji studenckiej AIESEC oraz Erasmus Student Network (ESN)^{1,2}. Byli to studenci lub absolwenci Uniwersytetu Łódzkiego. Przebadanymi osobami z Niemiec byli działacze w hamburskim oddziale AIESEC oraz organizacji Piasta współdziałającej z Uniwersytetem Hamburgskim^{3,4}.

BADANIE ANKIETOWE

Pierwszym aspektem, w którym zaobserwowano największe różnice był aspekt międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Aspekt ten odnosił się do ukształtowania się globalnej orientacji (global mindest) wewnątrz funkcji HR, uwzględniającej dopasowanie jej systemów, tak aby w dalszej perspektywie czasowej mogły rywalizować na rynkach światowych [Pocztowski, 2015, s.17; Briscoe, Schuler, Claus, 2009 s.46 [w]: Pocztowski, 2015, s.18].

W ankiecie pytanie dedykowane tej tematyce brzmiało: *W czym widzisz największe wyzwanie w zarządzaniu międzynarodowym personelem?* (patrz wykres 1 i 2.)

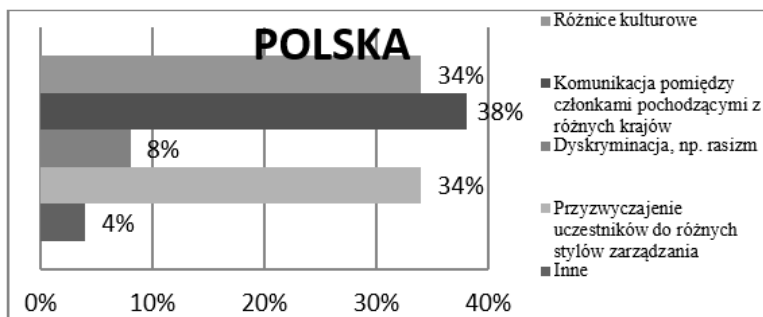
¹ więcej informacji na <http://aiesec.pl/lodz/> [24.01.2018]

² więcej informacji na <http://lodz.esn.pl/> [24.01.2018]

³ więcej informacji na <https://aiesec.de/hamburg/> [24.01.2018]

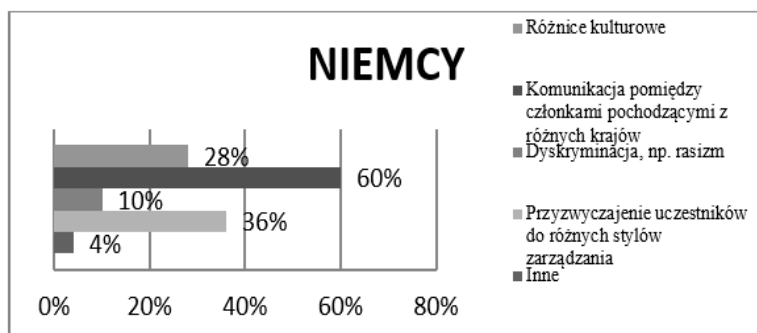
⁴ więcej informacji na <https://www.uni-hamburg.de/en/piasta.html> [24.01.2018]

Wykres 1. Zarządzanie międzynarodowym personelem- Polska



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 2. Zarządzanie międzynarodowym personelem- Niemcy



Źródło: Opracowanie własne

Ponad 1/3 przebadanych studentów z Polski (38%) i aż 60% studentów niemieckich uważa, iż największym wyzwaniem w zarządzaniu międzynarodowym personelem jest „komunikacja między członkami pochodzącymi z różnych krajów”. Odpowiedź „przyzwyczajenie uczestników do różnych stylów zarządzania” uzyskała 34% w Polsce oraz 36% w Niemczech. Taki sam % głosów w Polsce (34%) oraz nieco mniej w Niemczech (28%) osiągnęła odpowiedź „różnice kulturowe”. Niewiele osób wskazało na odpowiedź „dyskryminacja np. rasizm”, kolejne 8% polskich i 10% niemieckich studentów. Najmniej respondentów udzieliło odpowiedzi „inne”, która uzyskała po 4% w obu krajach.

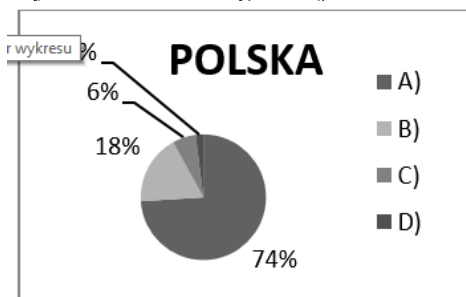
Kolejnym aspektem analizy była kultura organizacyjna rozumiana jako „system znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji odróżniający tę organizację od innych» [Robbins, 2004, s.428]. Każda kultura organizacyjna charakteryzuje się szeregiem różnorodnych cech np. innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka, czy nastawieniem na różne aspekty, które z uwagi na

swoją intensywność oraz wartość decydują o występowaniu tej kultury [Robbins, 2004, s.430]

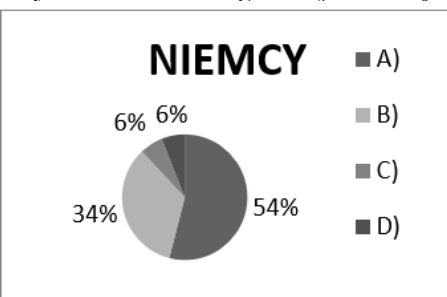
Dla potrzeb analizy przyjęto klasyfikację wartości kultury organizacyjnej według Kima Camerona i Roberta Quinna, którzy w swojej książce „*Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*” [Cameron, Quinn, 2006] wskazali na cztery typy kultury organizacyjnej: klanu, adhokracji, hierarchii oraz rynku.

Członkom polskich i niemieckich organizacji studenckich zostało zadane pytanie: *Do jakiego typu kultury najbardziej była zbliżona Twoja organizacja?* Studenci mieli odpowiednio do wyboru odpowiedzi: *A) Dominuje rodzinny typ organizacji, wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Zauważalne są tutaj takie cechy, jak spójność oraz bardzo duże poczucie wspólnoty; B) Wyróżnia się typ organizacji, oparty na dynamicznym rozwoju jednostek, szybkości reagowania na zmieniające się warunki. Sukces organizacji budowany jest na innowacjach; C) Do nadrzędnych wartości organizacji należy: przestrzeganie zasad, hierarchiczność, bezosobowość. Głównym celem organizacji jest szybka, efektywna praca bez zakłóceń. Struktura organizacji jest wysoce sformalizowana i zhierarchizowana; D) Kwestie zewnętrzne, nad kwestiami wewnętrznymi. Do podstawowych wartości należą: konkurencyjność, wydajność oraz uzyskanie pozycji lidera na rynku*- które stanowią odpowiednio opisy czterech typów kultur organizacji wymienionych wcześniej (patrz wykres 3 i 4.)

Wykres 3. Kultura organizacji- Polska



Wykres 4. Kultura organizacji- Niemcy



Źródło: Opracowanie własne

Źródło: Opracowanie własne

W obu państwach najwięcej studentów 74% z Polski oraz 54% z Niemiec wybrało odpowiedź „A”, która oznacza kulturę klanu. Utożsamiana jest ona z rodzinnym typem organizacji, gdzie wyznawane są takie same idee. Typ ten charakteryzuje się również dużym poczuciem wspólnoty. Kolejną opcją wybieraną przez studentów była kultura adhokracji, która skupia się na prężnym rozwoju jednostek. Odpowiedź ta uzyskała w Polsce 18% zaś w Niemczech 34%. Zaledwie 6% respondentów zarówno w Polsce jak i w Niemczech utożsamiało kulturę organizacji w jakiej pracują z kulturą hierarchii- odpowiedź „C”. Ten typ kultury

charakteryzuje się respektowaniem norm oraz efektywnym działaniem bez nieprawidłowości. Najmniej procent uzyskała odpowiedź „D” oznaczająca kulturę rynku, w której istotną rolę odgrywa konkurencyjność. W tym wypadku organizacja przekłada kwestie zewnętrzne nad wewnętrzne. Odpowiedź tą wybrało 2% w Polsce, oraz 6% w Niemczech.

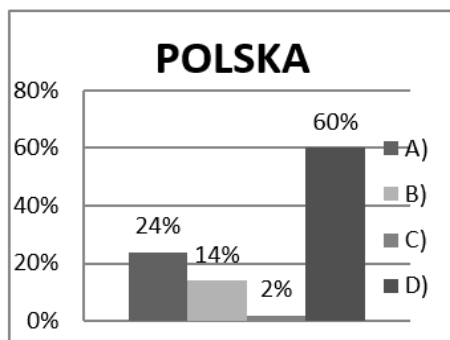
Proces zarządzania zasobami ludzkimi łączy się często z procesem zarządzania strategicznego. Definiuje się je jako: „*strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowane pod kątem zarządzania strategicznego. Ta metoda zarządzania wymaga długoterminowego, rozległego postrzegania rozwoju przedsiębiorstwa lub jego części oraz kierowania działaniami z uwzględnieniem tej strategicznej perspektywy*” [Boxall, 1996, s.59-75 [w]: Armstrong 2011 s.44].

Kolejnym elementem analizy było porównanie preferowanych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Dla potrzeb analizy przyjęto klasyfikację dzielącą modele na: Harvardzki, Michigan, Narodowy oraz Uniwersalny⁵. Respondentom zostało zadane pytanie dotyczące modelu występującego w ich organizacjach: *Który model zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) dominował w organizacji studenckiej, w której byłeś/aś członkiem?* Ankietowani mieli do wyboru cztery odpowiedzi, które przyporządkowane były odpowiednio modelom wymienionym powyżej: *A) Model oparty na czterech głównych obszarach: partycypacji pracowników (współzarządzanie organizacją przez uczestników), przepływie członków, systemach wynagrodzeń oraz organizacji pracy; B) Model oparty na obszarach takich jak: selekcja członków, system ocen uczestników, system wynagrodzeń oraz system szkoleń; C) Model oparty na następujących zasadach: niewielki przepływ członków, zasada starszeństwa przy wynagradzaniu i awansach, rekrutowanie absolwentów szkół wyższych, w których panuje określona kultura organizacyjna; D) Model oparty na następujących zasadach: pełna integracja celów uczestnika z celami i filozofią organizacji, ludzie jako najważniejszy zasób organizacji, decentralizacja władzy (patrz wykres 5 i 6).*

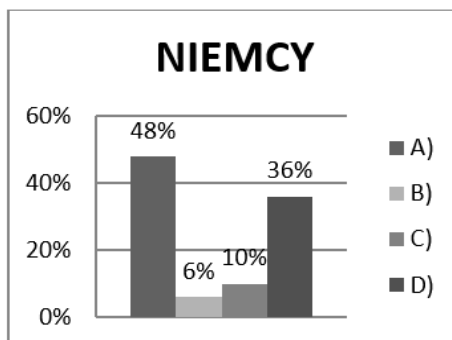
Przy tym pytaniu można zauważyć znaczące różnice między odpowiedziami respondentów z Polski oraz Niemiec. Odpowiedź „D” oznaczająca model Uniwersalny uzyskała najwięcej głosów spośród polskich studentów (60%). Z kolei w Niemczech osiągnęła ona próg 36%. Niemal połowa (48%) respondentów z Niemiec wskazało na odpowiedź „A” odzwierciedlającą model Harvardzki. W Polsce ta odpowiedź była dwukrotnie rzadziej udzielana (24%). O wiele mniej punktów procentowych uzyskały odpowiedzi „B” – model Michigan oraz „C” – model Narodowy, kolejno 14% i 2% w Polsce oraz 6% i 10% w Niemczech.

⁵ więcej informacji na <http://www.resulto.pl/definicja-i-instrumenty-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-zzl/> [24.01.2018]

Wykres 5. Model organizacji- Polska



Wykres 6. Model organizacji- Niemcy

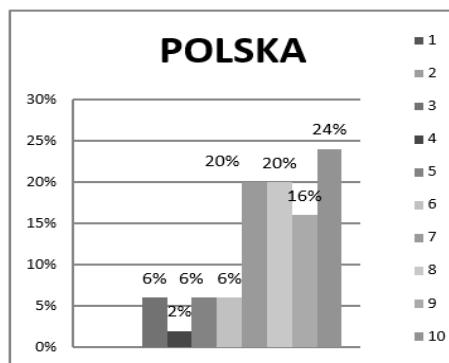


Źródło: Opracowanie własne

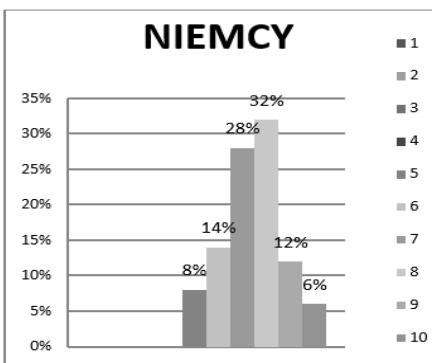
Źródło: Opracowanie własne

Następnie analizie poddano system motywacyjny. Wychodząc z założenia, że odpowiednia motywacja pracowników znacznie zwiększa szansę, że będą oni wykonywać swoją pracę wydajniej, co w rezultacie może doprowadzić do tego, że cała praca organizacji będzie bardziej efektywna. Oraz, że każdej osobie pracującej w organizacji należy poświęcić czas i zatroszczyć się, aby ich wartości i cele były szanowane i respektowane. A także, że dobrze zmotywowani członkowie organizacji mogą dzięki temu uzyskiwać coraz to lepsze wyniki i w konsekwencji przysłużyć się organizacji, dzięki realizacji jej zamiarów i celów, a także wkład w jej rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej [Rogozińska-Pawelczyk, Wyrwas, 2016, s.35]. W ankiecie zapytano studentów o ich poziom zadowolenia z systemu organizacyjnego: *Jaki jest Twój ogólny poziom zadowolenia z systemu szkoleń w organizacjach studenckich takich jak AIESEC, czy ESN w skali 1-10 (gdzie 1 oznacza – w ogóle nie jestem zadowolony/a, a 10- jestem bardzo zadowolony/a)?* (Patrz wykres 7 i 8).

Wykres 7. System motywacyjny- Polska



Wykres 8. System motywacyjny- Niemcy



Źródło: Opracowanie własne

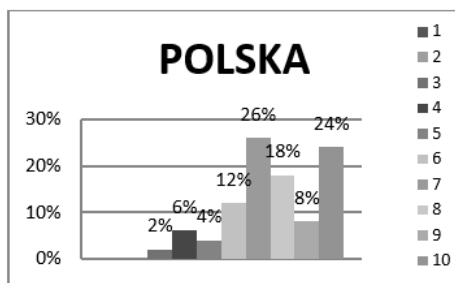
Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie odpowiedzi respondentów, można wysnuć wniosek, że większość członków polskich i niemieckich studenckich organizacji jest zadowolona z systemu motywacyjnego. 24% osób z Polski oceniło ją na najwyższą ocenę tzn. „10”, gdzie w Niemczech takie zadowolenie stwierdziło jedynie 6% osób. Następnie 16% ankietowanych w Polsce i 12% w Niemczech przyznało ocenę „9”. Oceny „8” oraz „7” uzyskały w Polsce po 20%, natomiast w Niemczech były to najczęściej wybierane odpowiedzi, uzyskując kolejno 32% oraz 28%. Zaledwie 6% osób w Polsce wybrało odpowiedź „6”, „5” oraz „3”. Na „4” system motywacyjny oceniło jedynie 2% polskich respondentów. Nikt wśród polskich członków organizacji studenckiej nie ocenił systemu niżej niż ocena „3”. W przypadku niemieckich studentów, żaden nie udzielił oceny poniżej „5” w dziesięciostopniowej skali. 14% respondentów niemieckich wybrało liczbę „6”, zaś 8% liczbę „5”. Można zauważyć, że polscy studenci bardziej przychylnie oceniają system motywacyjny w swoich organizacjach, jednak oceny te charakteryzują się większą rozpiętością na skali.

Następnym elementem analizy był system szkoleń, który jest również istotnym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu. Dzięki niemu pracownicy rozwijają swoje kompetencje. Ponadto wpływa on na proces motywacji oraz budowania zaangażowania wśród osób zatrudnionych. Proces ten jest rozumiany jako *celowy, systematyczny proces rozwijania kompetencji niezbędnych z punktu widzenia skutecznego realizowania zadań na obecnym i przyszłych stanowiskach pracy* [Danilewicz, Szczesna 2004, s.161]. Regularne szkolenia pozwalają firmie nie tylko zyskać dobrze wyszkolonych pracowników, lecz również realizować cele przedsiębiorstwa.

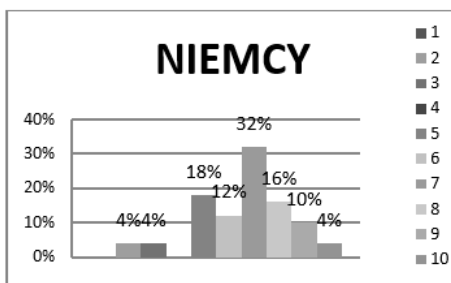
Respondentom ankiety również zostało zadane pytanie dotyczące systemu szkoleń w ich organizacjach: *Jaki jest Twój ogólny poziom zadowolenia z systemu szkoleń w organizacjach studenckich takich jak AIESEC, czy ESN w skali 1-10 (gdzie 1 oznacza – w ogóle nie jestem zadowolony/a, a 10- jestem bardzo zadowolony/a)* (patrz wykres 9 i 10).

Wykres 9. System szkoleń- Polska



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 10. System szkoleń- Niemcy



Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedzi na pytanie pokazują, że polscy studenci byli zadowoleni z systemu szkoleń jakie oferują ich organizacje. Nieco bardziej sceptyczni w tym zakresie byli studenci niemieccy. Notę „10” przyznało systemowi szkoleń 24% Polaków i zaledwie 4% Niemców. Jeśli chodzi o ocenę „9” to w Polsce osiągnęła ona 8%, zaś w Niemczech 10%. Ocena „8” wypadła na podobnym poziomie, 18% w Polsce i 16% w Niemczech. Największy próg procentowy w obu krajach uzyskała ocena „7”, w Polsce odpowiedziało tak 26% a w Niemczech 32% respondentów. Taka sama ilość ankietowanych w obu państwach udzieliła odpowiedzi „6”, po 12%. 18% Niemców oceniło system szkoleń na ocenę „5”, gdzie w Polsce oceniło tak jedynie 4% badanych. Ocenę „4” wskazało 6% Polaków, a w Niemczech nie wystąpiła ona wcale. 2% polskich oraz 4% niemieckich respondentów wybrało ocenę „3”. Ani jeden polski student nie przydzielił oceny niższej niż „3”, jednak w Niemczech 4% osób przyznało ocenę „2”. Żaden respondent w obydwu krajach nie zdecydował się na ocenienie systemu szkoleń na ocenę „1” w dziesięciostopniowej skali. Liczba zadowolonych studentów z Niemiec jest mniejsza niż polskich. Aż połowa polskich badanych przyznała ocenę powyżej „7”, gdzie w Niemczech było to 30%.

WNIOSKI Z BADAŃ

Analizując powyższe badania można zauważyć, że zarówno w polskich jak i niemieckich organizacjach studenckich występuje wiele elementów zarządzania zasobami ludzkimi i pomimo tego, że organizacje te mają podobną strukturę budowy oraz pracy to jednak opinie ich członków wskazują na różnorodne ich funkcjonowanie. Polscy studenci z badanych organizacji wyrażają większe zadowolenie z systemów motywacyjnych oraz szkoleniowych, aniżeli członkowie niemieccy. Powodem takich ocen może być np. większe zaangażowanie polskich studentów w pracę w organizacjach studenckich, lub ciekawsze formy prowadzenia warsztatów i zajęć dla członków.

Na uwagę zasługuje porównanie wyników badań dotyczących modeli organizacji w Polsce i w Niemczech. Zbadane organizacje mają podobne misje oraz cele i pomimo tego, że wśród nich była ta sama organizacja AIESEC, to jednak jej ocena w różnych państwach była odmienna. W Polsce ponad połowa respondentów wybrała model Uniwersalny, natomiast w Niemczech odpowiedź ta była na drugim miejscu z jedynie 36%, ponieważ na pierwszym miejscu był model Harvardzki. To pokazuje jak ważnym czynnikiem są ludzie tworzący organizacje.

Kultura organizacji jest również istotnym elementem wpływającym na sylwetkę organizacji. Prawie 75% polskich członków organizacji wybrało kulturę klanu, która utożsamiana jest z poczuciem wspólnoty. W Niemczech także była to najczęściej wybierana odpowiedź, jednak wybrało ją mniej osób bo 54%.

Niemieccy członkowie organizacji wybierali również chętnie kulturę adhokracji, która skupia się na efektywnym rozwoju jednostek.

Podstawowym fundamentem każdej organizacji są jej pracownicy, dlatego też organizacje starają się wspomagać osoby w nich pracujące poprzez różne systemy. Należą do nich np. system motywacyjny oraz szkoleń. Dzięki nim organizacja wpływa na rozwój swoich pracowników i ich samorozwoju co przekłada się również na lepsze efekty ogólnej działalności organizacji.

Wszystkie powyższe czynniki potwierdzają jak istotny wpływ na kształtowanie się organizacji studenckich mają sylwetki jej członków. To ludzie są istotą każdej z tych organizacji, ponieważ to dzięki nim i ich wzajemnej współpracy wybierane są konkretne trendy i modele jej zarządzania. Trudno jest wydajnie działać organizacji bez wypracowania skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Badanie miało charakter pilotażowy, w związku z czym zgromadzone w jego wyniku spostrzeżenia i wnioski mogą być uogólnione oraz przedstawione w ograniczonym zakresie.

LITERATURA

- Armstrong M., (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Boxall P.F. (1996), *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, Human Resource Management Journal, nr 6 (3), [w]: Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Briscoe D. R., Schuler R.S., Claus L. (2009), *International Human Resources Management: Policies and Practises for Multinational Enterprises*, Routledge, London - New York, [w]: Poczowski A. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Cameron, K., Quinn, R. (2006), *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Danilewicz D., Szczesna A., (2004), *System szkoleń*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, (red.) T. Rostkowski, Difin, Warszawa.
- Poczowski A., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Poczowski A., (2015) *Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w]: *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, (red.) A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Robbins S.P., (2004) *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rogosińska-Pawelczyk, A., Wyrwas I., (2016) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Witak K. (2018) *Kultura organizacyjna - odkrywanie prawdziwej osobowości przedsiębiorstwa*, <http://www.psychologia-spoleczna.pl/artykuly/599-kultura-organizacyjna-odkrywanie-prawdziwej-osobowoci-przedsiębiorstwa.html#> [25.01.2018]
- <https://aiesec.de/hamburg/> [24.01.2018]

<http://aiesec.pl/lodz/> [24.01.2018]

<http://lodz.esn.pl/> [24.01.2018]

<http://www.resulto.pl/definicja-i-instrumenty-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-zz/> [24.01.2018]

http://skns.uni.opole.pl/?page_id=815 [24.03.2018]

<https://www.uni-hamburg.de/en/piasta.html> [24.01.2018]

DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN THE APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF POLISH AND GERMAN STUDENT ORGANIZATIONS

Abstract: The article describes the significant impact of human resources management (HRM) in Polish and German student organizations. Culture of organization, as well as the motivating and training system combined with international human resources management, play an important part in their functioning. This article contains results of the research carried out for the master's thesis. The survey was carried out using a paper and electronic questionnaires. One hundred respondents participated in this research.

Keywords: human resources management, organization, Poland, Germany, organization culture, systems, international human resource management

