

ROZDZIAŁ 3

Zróżnicowanie kulturowe pracowników jako wyzwanie w pracy menedżerów międzynarodowych

Agnieszka KNAP-STEFANIUK

ORCID: 0000-0002-9201-9889

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Pedagogiczny

Łukasz BURKIEWICZ

ORCID: 0000-0001-9115-0837

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Filozoficzny

3.1. Wprowadzenie

Czy w dzisiejszych czasach można sobie wyobrazić prowadzenie działalności gospodarczej poza środowiskiem międzynarodowym? Jest to coraz trudniejsze i w gruncie rzeczy zarezerwowane dla coraz mniejszej ilości form biznesu. Współczesne trendy opierają się na umiędzynarodowieniu gospodarowania w oparciu o nowoczesne centra usług dla biznesu, gdzie dominuje wielokulturowe środowisko pracy charakteryzujące się zróżnicowaniem kulturowym. W tym kontekście i odwołując się do sytuacji w Polsce, warto przywołać prognozy dotyczące rozwoju tego typu usług (centra usług wspólnych, *outsourcing* procesów biznesowych oraz IT, centra badawczo-rozwojowe), które przewidują, że w 2020 roku w tym sektorze będzie pracowało w skali całego kraju ok. 340 tys. osób¹. W związku z tym, patrząc przez kontekst współczesnej rzeczywistości gospodarczej, umiejętne zarządzanie różnicami kulturowymi jest jedną z podstaw efektywnie działającego biznesu.

¹ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2019, s. 7, 14.

Celem rozdziału jest przedstawienie zróżnicowania kulturowego pracowników jako wyzwania w pracy międzynarodowych menedżerów. Należy przy tym wspomnieć, że każda forma zarządzania w środowisku wielokulturowym niesie za sobą wyzwania, które mogą stanowić tak korzyści, jak i zagrożenia dla funkcjonowania zespołów czy organizacji. Metoda badawcza, która została przyjęta przez autorów rozdziału, to syntetyczna analiza literatury z zakresu problematyki wielokulturowości, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania międzykulturowego oraz analiza prognoz dotyczących sytuacji gospodarczej w kontekście zatrudniania pracowników zróżnicowanych kulturowo.

W niniejszym rozdziale zostały wykorzystane badania dotyczące sytuacji na rynku pracy, przeprowadzone przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z Jones Lang LaSalle, Randstad Polska, Ernst & Young oraz Everest Group (ABSL, 2019). W dużym stopniu pomagają one zrozumieć charakterystykę zróżnicowania kulturowego np. na polskim rynku pracy.

3.2. Wyzwania we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy

Obecnie rynek korporacyjny charakteryzuje kilka trendów. Jednym z nich, którego nie będziemy w tym rozdziale głębiej analizować, jest proces rozwoju technologicznego. Co chwilę w prasie branżowej lub w mediach pojawiają się informacje o wdrożeniu *roboticprocess automation* (RPA), *machine learning* (ML) oraz coraz częściej o sztucznej inteligencji, czyli *artificialintelligence* (AI)². Autorzy rozdziału skupią uwagę głównie na wyzwaniach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zróżnicowanego kulturowo środowiska pracy.

Jednym z takich wyzwań jest zarządzanie talentami. To bardzo ważny obszar współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, w którym duża odpowiedzialność za rozwój utalentowanych pracowników spada właśnie na menedżerów. Wyzwaniem dla międzynarodowych menedżerów może być konieczność poznania, analizy i oceny możliwości rozwojo-

² Tamże, s. 49.

wych pracowników pochodzących z różnych kultur, rozpoznanie ich motywacji i oczekiwań związanych z przyszłą karierą³.

Należy podkreślić, że zadania menedżerów w tym obszarze są niełatwe. Pracownicy pochodzący z innych kultur mogą mieć inne wyobrażenie o swoim rozwoju, realizowanych zadaniach, sposobie pracy i realizacji celów. Delegowanie nowych zadań czy projektowanie szkoleń i rozwoju talentów powinno odbywać się w konsultacji z pracownikiem, z uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań.

Ponadto, jak wynika z badań zrealizowanych przez McKinsey Quarterly, wśród błędów w realizacji programów zarządzania talentami znajduje się m.in. brak zaangażowania menedżerów zarówno wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych⁴. Zaangażowanie menedżerów w rozwój uzdolnionych, ambitnych pracowników to dla wielu menedżerów duże wyzwanie, zwłaszcza w wielokulturowym środowisku pracy. Elementem ich codziennej pracy powinno być motywowanie pracowników do pokonywania barier kulturowych w komunikacji, w procesie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Ponadto kształtowanie twórczej atmosfery pracy i budowanie dobrych relacji międzykulturowych.

Zarządzanie talentami, systematyczne doskonalenie kompetencji szczególnie uzdolnionych pracowników, zwłaszcza w przypadku międzynarodowych przedsiębiorstw, staje się narzędziem, które może wyróżnić organizację na rynku⁵.

Kolejnym wyzwaniem jest przywództwo w wielokulturowym środowisku. Przywództwo, postrzegane jest jako pewna umiejętność pozwalająca zjednywać sobie ludzi, angażować innych w proces realizacji celów⁶. Należy podkreślić, że rola przywódców w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest uznawana za szczególnie istotną z punktu widzenia inspirowania pracowników do efektywnej pracy i realizacji celów firmy, szczególnie w wielokulturowych zespołach.

³ A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, *Współcześnie menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury” 2018, nr 1 (20), s. 79.

⁴ M. Guthridge, A.B. Komm, E. Lawson, *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly” 2018, vol. 1, p. 51.

⁵ M. Piłat, *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, (in:) *New Economic Challenges*, Brno 2009, p. 79.

⁶ R.L. Daft, R.H. Lengel, *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, p. 47–194.

To właśnie przywódcy są kreatorami kultury organizacyjnej, która wpływa na postawy i zachowania pracowników. W wielokulturowym środowisku pracy ważne jest tworzenie kultury organizacyjnej, która łączy pracowników wokół wspólnych wartości i zasad, wyzwala w zespołach chęć pogłębiania wiedzy, ciągłego uczenia się, buduje otwartość na zmiany⁷.

Zarządzanie wielokulturowymi zespołami wymaga od przywódców przede wszystkim kształtowania tolerancyjnych i otwartych postaw. E.H. Schein podkreśla, że przywódcy powinni mieć również takie cechy, jak: wysoki poziom rozumienia dynamicznej rzeczywistości, w której działają, wysoki poziom motywacji, niezbędny w procesie uczenia się i zmian, oraz dużą siłę emocjonalną. Ponadto ważne są również umiejętności analizy przesłanek kulturowych, chęć i umiejętność angażowania innych pracowników i pozyskiwania ich aktywnego udziału w zarządzaniu i realizacji zmian, chęć i umiejętność dzielenia się władzą⁸.

3.3. Pojęcie wielokulturowości

Problematyka wielokulturowości stała się przedmiotem rozlicznych badań. Jako zagadnienie było już znane w przeszłości⁹, jednak z uwagi na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu jego autorzy nie będą wchodzić w analityczne przedstawienie dziejów badań nad różnicami kulturowymi w zarządzaniu.

Współcześnie na wielokulturowość patrzymy przez kontekst aktualnych problemów społecznych (migracja), jak i gospodarczych, które są związane z działalnością wielu organizacji w różnych częściach świata. Na tym tle wpływ różnic kulturowych w kontekście kultur narodowych opisali Geert Hofstede¹⁰, później wsparty przez syna, Gerta Jana Hofstede,

⁷ B. Avolio, F. Walumbwa, T.J. Weber, *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, „Management Department Faculty Publications”, Paper 37/2009, p. 438–439.

⁸ Por. E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, (w:) *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wyd. Business Press, Warszawa 2007, s. 89.

⁹ Ł. Burkiewicz, *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, (w:) *Relacje międzykulturowe*, E. Sowa-Bethane (red.), Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 243–268.

¹⁰ G. Hofstede, *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.

i Michaela Minkowa¹¹, którzy wykazali, w jaki sposób kultury narodowe wpływają i zmieniają kulturę organizacyjną.

Pośród wielu definicji wielokulturowości autorzy przytoczą wybrane. Pierwsza definicja jest autorstwa Taylora Coxa, w której mowa o wielokulturowości jako o „reprezentacji, w jednym systemie społecznym, w której występują ludzie o zdecydowanie różnych przynależnościach kulturowych”¹². Z kolei Ricky W. Griffin opisuje wielokulturowość jako „stan w grupie lub organizacji, której członkowie różnią się od siebie pod względem płci, wieku, orientacji seksualnej, rasy, grupy zawodowej, stopnia pełnosprawności lub narodowości”¹³.

Z kolei według Glińskiej-Neweś wielokulturowość to zjawisko przenikania się i dostarczania różnorodnych wzorców w działaniu ludzi, wykorzystując przy tym odpowiedni język, normy obyczajowe i religijne, czy też przyjęte wartości¹⁴.

Podkreślić należy, że wielokulturowość coraz częściej wpływa na wiele obszarów funkcjonowania organizacji międzynarodowych. Szczególnie chodzi o rozpowszechnianie i transferowanie wiedzy, integrację procesów i realizowanych celów, sposób prowadzenia negocjacji czy zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵.

3.4. Menedżerowie międzynarodowi – cechy i umiejętności

Międzynarodowy menedżer to menedżer, który posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności, predyspozycje i doświadczenie, dzięki którym skutecznie może wypełniać funkcje i role kierownicze w międzynarodowych przedsiębiorstwach¹⁶.

¹¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkow, *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.

¹² T.H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993, p. 6.

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 705.

¹⁴ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 146.

¹⁵ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź 2008, s. 1107.

¹⁶ Cz. Zajac, *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 53.

Menedżerowie działający na międzynarodowych rynkach powinni mieć wysoki poziom motywacji do działania i realizacji celów przedsiębiorstwa, zdolność do ciągłego uczenia się i zdobywania aktualnej wiedzy, umiejętność dzielenia się doświadczeniami w zróżnicowanym kulturowo środowisku, otwartość na zmiany i nowe wyzwania.

Międzynarodowy menedżer, poznając różne kultury, powinien z zaangażowaniem tworzyć nowe rozwiązania i wprowadzać zmiany. Odporność na stres, pewność siebie, stanowczość, konsekwencja i odwaga to ważne cechy takich menedżerów. Z kolei umiejętności dyplomatyczne, szczególnie w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami, wydają się być po prostu niezbędne.

W poprzedniej części rozdziału autorzy nawiązali do wyzwań we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w środowisku zróżnicowanym kulturowo. W tym kontekście należy podkreślić, że podstawą współpracy międzykulturowej jest założenie, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać, ale zarządzanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo również niesie za sobą szanse i zagrożenia¹⁷. W związku z tym duży ciężar odpowiedzialności za skuteczne zarządzanie wielokulturowymi zespołami spoczywa właśnie na kadrze zarządzającej, która powinna posiadać odpowiednie kompetencje.

Przede wszystkim menedżer funkcjonujący w środowisku międzykulturowym powinien posiadać rozwinięte umiejętności interpersonalne¹⁸. Kolejnym ważnym elementem zbioru umiejętności menedżera międzynarodowego jest jego otwartość na kreatywność, gdyż organizacje wielokulturowe z natury posiadają większy poziom kreatywności¹⁹. Menedżer międzynarodowy musi również posiadać umiejętność radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, a służy temu znajomość fundamentów kulturowych współpracowników²⁰. Różnice te niekiedy są bardzo prozaiczne, gdyż nie tylko wynikają z wymiaru narodowego, ale również z jego kontekstów, i są

¹⁷ M. Nadziakiewicz, *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, nr 126, ss. 143–150.

¹⁸ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

¹⁹ E.G. Ochieng, A.D. Price, *Framework for managing multicultural project teams*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2009, No. 16 (6), pp. 527–543.

²⁰ J.M. Moczydłowska, B.R. Kuc, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.

to m.in. jedzenie, ubiór, przyzwyczajenia klimatyczne i standardy dotyczące higieny²¹.

3.5. Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element pracy menedżerów międzynarodowych

Autorzy w niniejszym rozdziale posługują się terminologią związaną z międzynarodowym środowiskiem pracy i zarządzaniem w tym obszarze. Jednym z najpopularniejszych terminów opisujących zarządzanie międzykulturowe jest przytoczony przez Geerta Hofstede, który stwierdza, że „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych”²².

Hofstede pisał o interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury. W związku z tym, jeśli menedżer międzynarodowy chce odnosić sukcesy w zarządzaniu zespołem, musi posiadać wiedzę na temat zróżnicowania kulturowego swoich pracowników. W tym miejscu warto spojrzeć na rynek polskich centrów usług dla biznesu. Spośród badanych przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych przedsiębiorstw aż 94% z nich zatrudniała cudzoziemców, a ich całkowitą liczbę w Polsce ocenia się na 35 tysięcy osób pracujących w nowoczesnych centrach usług dla biznesu²³ na całkowitą liczbę 307 tysięcy zatrudnionych w tym sektorze²⁴.

Wśród cudzoziemców dominują obywatele Ukrainy, a na kolejnych miejscach plasują się osoby pochodzące z Włoch, Hiszpanii, Indii, Niemiec, Białorusi, Rosji, Francji, Portugalii i Turcji²⁵. Aby jeszcze lepiej zobrazować umiędzynarodowienie poszczególnych przedsiębiorstw tego sektora, warto spojrzeć na liczbę języków znajdujących w użyciu w skali jednej organizacji – średnio jest to 8, blisko 30% z badanych firm wykorzystuje do świadczenia usług co najmniej 10 języków, a największa liczba języków

²¹ Tamże.

²² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 79.

²³ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, dz. cyt., s. 41.

²⁴ Tamże, s. 7.

²⁵ Tamże, s. 41.

wykorzystywanych w pojedynczym centrum usług to 31²⁶. Całkowita liczba języków wykorzystywanych do świadczenia usług w centrach biznesowych w Polsce to 35. Co ciekawe, dominującym językiem w badanych korporacjach nie jest polski, ale angielski, który funkcjonuje w 100% badanych organizacji. Na kolejnych miejscach jest język polski (78%), niemiecki (71%), francuski (58%), włoski (51%), hiszpański (50%), niderlandzki (34%), rosyjski (33%), portugalski (28%) oraz czeski, szwedzki, norweski i duński (25%)²⁷.

Wobec takich wyzwań, menedżerowie pracujący w zróżnicowanym kulturowo środowisku stają przed koniecznością budowania własnej, mieszczącej się w ramach zarządzania w danej organizacji, polityki w zakresie różnorodności i integracji społecznej w badanych centrach usług dla biznesu. W 2019 roku była to przede wszystkim płeć i tożsamość płciowa (88% spośród badanych centrów), wiek (67%), rasa i pochodzenie etniczne (66%), niepełnosprawność (63%), orientacja seksualna (59%), religia (34%) oraz status społeczno-ekonomiczny (29%)²⁸. Zatem rolą menedżera w środowisku wielokulturowym będzie kształtowanie takiej formuły zarządzania, aby przynosiła ona szanse i możliwości rozwoju organizacji.

Zarządzanie międzykulturowe jest codziennym elementem pracy menedżerów międzynarodowych. Dlatego też autorzy pragną zwrócić uwagę na to, że zarządzanie międzykulturowe analizuje różne rodzaje interakcji międzykulturowych, które mają miejsce w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym danej organizacji. To m.in. przywództwo w zespołach wielokulturowych, zarządzanie zróżnicowanym kulturowo kapitałem ludzkim, rozwój kompetencji kulturowych, rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych oraz negocjacje międzykulturowe²⁹.

²⁶ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2018, s. 41.

²⁷ Tamże.

²⁸ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, dz. cyt., s. 42.

²⁹ M. Rozkwitalska, *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153), s. 19-20.

3.6. Menedżerowie w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo

Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi zadają często pytanie – jak można dostosować organizację pracy i zarządzanie zespołami do współczesnych wymagań środowiska wielokulturowego, w którym zróżnicowanie kulturowe jest normalnym elementem w życiu organizacyjnym?

Nie da się ukryć, że podejście elastyczne (*agile*) od wielu lat rewolucjonizuje tryb pracy na całym świecie³⁰. W związku z tym wielokulturowość w organizacji narzuca wręcz na menedżerów wymóg otwartości, tolerancji i akceptacji różnic kulturowych między pracownikami³¹.

Menedżerowie mają istotny wpływ na relacje między pracownikami, atmosferę pracy, sposób dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, jakość pracy i osiągnięcia zespołu. Stąd też wiedza, cechy i umiejętności menedżerów oraz ich zdolności w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi kulturowo są podstawą do realizacji celów i budowania sukcesów wspólnych przedsięwzięć międzynarodowych. Empatia w stosunku do przedstawicieli różnych kultur, zdolność do pracy w różnych krajach, entuzjazm, energia w działaniu i otwartość na wyzwania są niezbędne do pracy w wielokulturowym środowisku.

Autorzy chcą zwrócić uwagę, że bardzo istotne w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo są również umiejętności społeczne, szczególnie łatwość adaptacji i komunikacji w różnych kulturach, oraz umiejętności zadaniowe, np. zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktów i dopasowanie stylu zarządzania do różnych kultur³².

Zarządzanie zróżnicowanymi kulturowo zespołami i efekty ich pracy wymagają skutecznej komunikacji, harmonijnej współpracy ponad podziałami kulturowymi, poszukiwania wspólnych, akceptowanych przez

³⁰ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, dz. cyt., s. 50.

³¹ A. Knap-Stefaniuk, Ł. Burkiewicz, *Contemporary leadership in the context of multiculturalism – challenges for human resource management*, "Scientia et Societas" 2018, No. 2, Newton College, Prague, p. 120.

³² S. Przytuła, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 107–111.

pracowników rozwiązań, a nie dążenia np. do dominacji jednej kultury nad drugą³³.

Menedżerowie odpowiadają więc przede wszystkim za znajomość i umiejętność uwzględniania w zarządzaniu ludźmi, w codziennej pracy, odmiennych warunków otoczenia kulturowego i społecznego swoich pracowników, ale także barier i trudności komunikacyjnych, które wynikają z różnic kulturowych³⁴.

3.7. Podsumowanie

Obecny rozwój gospodarki, której towarzyszą dynamiczne zmiany (m.in. spowodowane kryzysem finansowym z lat 2007-2009), powodują, że coraz większe znaczenie w pracy menedżerów ma ich zdolność do działania w wielokulturowym środowisku. Od osób zajmujących stanowiska menedżerskie oczekuje się nie tylko gotowości do zdobywania nowej wiedzy, ale również do bycia ambasadorem nowych postaw i zachowań, w tym bycia otwartym na różnorodność kulturową³⁵. Pomimo że badania przeprowadzone przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych nadal pokazują jak ważne są kompetencje lingwistyczne, to jednak przestały być one elementem najważniejszym, pomagającym odnaleźć się w środowisku wielokulturowym. Tracą na znaczeniu, gdyż bez posiadania umiejętności przystosowania się do nowych warunków kulturowych nie odgrywają one większej roli. Występująca w nowoczesnych organizacjach różnorodność kulturowa staje się źródłem przewagi konkurencyjnej w momencie przyjmowania odpowiednich strategii i technik. Jest to zadanie i jednocześnie wyzwanie dla współczesnych menedżerów³⁶.

Jaki zatem powinien być współczesny menedżer, szczególnie międzynarodowy menedżer, który będzie potrafił poruszać się w zróżnicowa-

³³ A. Knap-Stefaniuk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, z. 12, nr 2 (kwiecień-czerwiec), Wojskowa Akademia Techniczna, s. 98.

³⁴ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000, s. 151–152.

³⁵ J. Fraś, *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25, s. 360.

³⁶ M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4, s. 62.

nym kulturowo środowisku? Współcześni menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie międzykulturowe powinni być przede wszystkim uwrażliwieni na kwestie kulturowe, mieć zdolność do szybkiej adaptacji w różnych realiach kulturowych, skutecznie komunikować się w warunkach różnorodności kulturowej i działać elastycznie w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach³⁷.

Podsumowując, autorzy pragną podkreślić, że to nie rozwój technologiczny i idące za nim następstwa, takie jak *roboticprocess automation* (RPA), *machine learning* (ML) oraz *artificialintelligence* (AI), będą kluczowymi wyzwaniami dla współczesnych menedżerów pracujących w środowisku międzynarodowym. Już jest i będzie to przede wszystkim zróżnicowanie kulturowe, które należy traktować jako normalny element w zarządzaniu firmą w XXI wieku.

Międzynarodowy menedżer, aby skutecznie poruszać się w wielokulturowym środowisku, powinien być otwarty, tolerancyjny i elastyczny w stosunku do innych kultur. Natomiast działania współczesnych organizacji, które funkcjonują w międzynarodowym środowisku, muszą być ukierunkowane na poszukiwanie i pozyskiwanie menedżerów z wysokim poziomem inteligencji kulturowej. Niezbędne staje się dokonywanie ciągłej analizy i oceny posiadanych zasobów ludzkich, szczególnie menedżerów, pod kątem doskonalenia ich kompetencji międzykulturowych.

Bibliografia

- Avolio B., Walumbwa F., Weber T.J., *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, "Management Department Faculty Publications", Paper 37/2009.
- Burkiewicz Ł., *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, (w:) *Relacje międzykulturowe*, E. Sowa-Bethane (red.), Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016.
- Cox T.H., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993.

³⁷ A. Poczowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 32.

- Daft R.L., Lengel R.H., *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998.
- Frańś J., *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Guthridge M., Komm A.B., Lawson E., *Making talent a strategic priority*, “The McKinsey Quarterly” 2008, vol. 1.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Hofstede, G., *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkow M., *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.
- Jankowska-Mihułowicz M., *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4.
- Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 10, część II – Współczesna organizacja w procesie internacjonalizacji.
- Knap-Stefaniuk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, z. 12, nr 2 (kwiecień-czerwiec).
- Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł., *Contemporary leadership in the context of multiculturalism – challenges for human resource management*, “Scientia et Societas” 2018, No. 2, Newton College, Prague.
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., *Współcześnie menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury” 2018, nr 1 (20).
- Moczydłowska J.M., Kuc B.R., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Nadziakiewicz M., *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, nr 126.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000.
- Ochieng E.G., Price A.D., *Framework for managing multicultural project teams*, “Engineering, Construction and Architectural Management” 2009, No. 16 (6).

- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź 2008.
- Piłat M., *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, (in:) *New Economic Challenges*, Brno 2009.
- Przytuła S., *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rozkwitalska M., *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153).
- Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji*, (w:) *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wyd. Business Press, Warszawa 2007.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2018.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2019.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Zając Cz., *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4.

Cultural diversity of employees as a challenge at the work of international managers

Abstract: The purpose of the article is to describe the cultural diversity of employees as a challenge in the work of international managers. In an international professional environment, every manager should have high intercultural competence. It is openness and sensitivity to other cultures, quick adaptation in various cultural realities, and the ability to effectively manage multicultural teams. For many managers, however, cultural diversity is still a big challenge. The first part of the article refers to challenges in modern human resource management. Then the concept of multiculturalism is explained. The following sections describe the features and skills of international managers and intercultural management as an important element of their work. The last part of the article describes the managers in managing culturally diverse teams.

Keywords: *cultural diversity, multiculturalism, international manager, intercultural management*