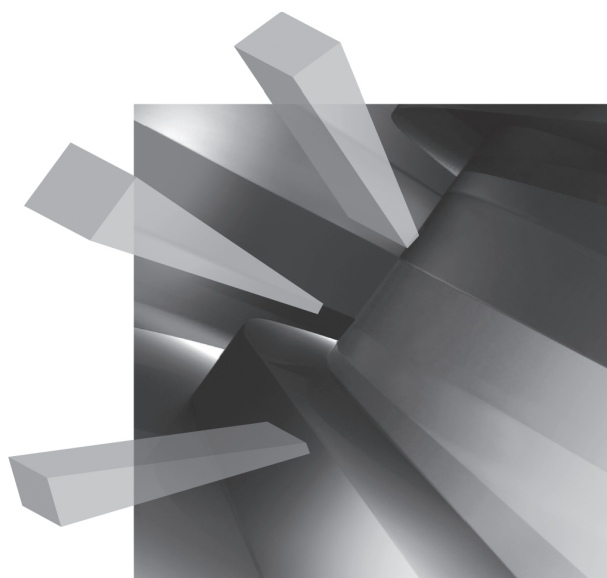


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1 (22) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	7
Marcin Jasiński: Metoda identyfikacji podejść do strategii.....	9
Andrzej Kozina: Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku).....	22
Martyna Oślizło: Kampania promocyjna w kreowaniu marki kraju na przykładzie Brazylii.....	36
Sylwia Przytuła: Interakcje międzykulturowe w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce – studium przypadku.....	54
Anita Zbieg: Zastosowanie analizy sieci do oceny struktury organizacji i wyznaczenia kierunków jej zmian.....	71
Marta Zygier: Charakterystyka i znaczenie ryzyka operacyjnego w działalności bankowej.....	91

Summaries

Marcin Jasiński: Method of identifying approaches to strategy.....	9
Andrzej Kozina: The evaluation of negotiation competences (theoretical model and case study).....	22
Martyna Oślizło: Promotional campaign in the creation of national brand. Case study of Brazil.....	36
Sylwia Przytuła: Intercultural interactions in the German subsidiary operating in Poland. Case study.....	54
Anita Zbieg: Application of network analysis in evaluating organizational structure and determining its future shape.....	71
Marta Zygier: Overview and significance of operational risk in banking activity.....	91

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: s_przytuła@wp.pl

**INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE
W FILII NIEMIECKIEJ KORPORACJI
DZIAŁAJĄCEJ W POLSCE – STUDIUM PRZYPADKU**

**INTERCULTURAL INTERACTIONS IN THE GERMAN
SUBSIDIARY OPERATING IN POLAND. CASE STUDY**

DOI: 10.15611/noz.2015.1.04

Streszczenie: Celem tego artykułu jest identyfikacja korzyści i słabości wynikających z interakcji międzykulturowych zachodzących między obcokrajowcami a kadrami lokalną w filii niemieckiej korporacji operującej w Polsce. Zastosowaną procedurą badawczą jest studium przypadku, a obraną metodą jest 12 ustrukturalizowanych wywiadów z polską kadrami kierowniczą.

Słowa kluczowe: interakcje międzykulturowe, korporacja, expatrianci.

Summary: Development and geographical expansion of multinational corporations makes it more complex and more often we are dealing with cultural diversity within teams of employees. Mutual cooperation of foreigners and local staff raises many intercultural interactions, both negative and positive. The purpose of this article is to identify the benefits and weaknesses arising from intercultural interactions between foreigners and local staff in the German subsidiary operating in Poland. The research procedure was a case study and a method was 12 structured interviews with Polish managers. Research problems concerned the general perception of Polish managers in relation to cooperation with foreigners. The respondents indicated the benefits and problems of this cooperation, as well as practical guidance (advice) to improve these interactions. This case study enriched the empirical achievements in the area of the new trend in management sciences, which is the positive organizational scholarship (POS).

Keywords: intercultural interactions, corporation, expatriates.

1. Wstęp

Rozwój i ekspansja geograficzna korporacji międzynarodowych powoduje, że coraz częściej mamy do czynienia z różnorodnością kulturową i z zespołami pracowników różnej narodowości. Współpraca obcokrajowców z kadrami lokalną rodzi wiele interakcji międzykulturowych, o charakterze zarówno negatywnym, jak i pozytywnym.

Interakcje międzykulturowe można zdefiniować „jako wzajemne oddziaływanie osoby wywodzącej się z jednego kręgu kulturowego na inną (-e), na reprezentanta(-ów) odmiennej kultury”. Zachodzą, gdy w kontakcie uczestniczą co najmniej dwie osoby będące przedstawicielami różnych kultur [Rozkwitalska 2011, s. 57].

Celem tego artykułu jest identyfikacja korzyści i słabości wynikających z interakcji międzykulturowych zachodzących między obcokrajowcami a kadrami lokalną w filii niemieckiej korporacji operującej w Polsce. Na kanwie studiów teoretycznych, traktujących o pozytywnych i negatywnych konsekwencjach współpracy w wielokulturowych zespołach, przeprowadzono badania empiryczne. Zastosowaną procedurą badawczą jest studium przypadku, a obraną metodą jest 12 ustrukturalizowanych wywiadów z polską kadrami kierowniczą. Problemy badawcze dotyczyły ogólnych skojarzeń i percepcji polskiej kadry w odniesieniu do współpracy z obcokrajowcami, wskazania na korzyści i problemy tej kooperacji, a także praktycznych wskazówek (porad) usprawniających takową współpracę.

Niniejsze studium przypadku wzbogaca osiągnięcia empiryczne w obszarze nowego nurtu w naukach o zarządzaniu, jakim jest Pozytywny Potencjał Organizacji.

2. Znaczenie czynnika kulturowego w działalności przedsiębiorstw międzynarodowych

Znaczenie kultury jest bardzo ważnym czynnikiem otoczenia dla biznesu międzynarodowego, gdyż determinuje potrzeby ludzkie, a więc i potrzeby rynku. To z kolei implikuje dobór i dostosowanie strategii marketingowych, finansowych, personalnych itp. Odmienne wartości nabywane w procesie socjalizacji przez ludzi różnych kultur wpływają na ich postawy i zachowania w miejscu pracy, określają relacje interpersonalne. Dla firmy międzynarodowej uwzględnianie czynnika kulturowego w działaniach personalnych objawia się na przykład odmiennym podejściem do motywowania pracowników, sposobu organizacji pracy, rozwiązywania konfliktów czy prowadzenia negocjacji.

Badania R. Reidy [2008] pokazują, że 79% badanych pracowników amerykańskich pracuje dla firm, które mają oddziały na całym świecie, a 88% respondowanych pracuje z ludźmi reprezentującymi różne kultury.

Konieczność współpracy i przebywania z cudzoziemcami w miejscu pracy czy w życiu prywatnym zmusza ludzi do refleksji i zajęcia stanowiska wobec nieznanego „innego”. Zdaniem R. Kapuścińskiego [2006] spotkanie z „innym” stanowi prawdziwe wyzwanie XXI wieku, gdyż co prawda inni są Inni, ale dla Innych to ja właśnie jestem Inny. W dobie „społeczeństwa planetarnego”, rewolucji technologicznej, komunikacyjnej i przemieszczania się nadal będziemy spotykać ciągle nowego Innego i powinniśmy się na to spotkanie przygotować. Na ten indywidualny aspekt odbioru różnorodności kulturowej zwracają uwagę autorzy *UNDP Human Development Report* (2004): „rozszerzenie wolności kulturowych wymaga szczególnej uwagi w świecie XXI wieku, który potrzebuje zarówno głębszego szacunku dla różnorodności, jak i silniejszego przywiązania do jedności”.

Jednakże, zdaniem M. Kostery i M. Śliwy [2012, s. 74], choć dostrzeganie znaczenia wiedzy z zakresu różnic kulturowych jest ważne, to jej zdobycie nie jest kwestią łatwą. Kultura stanowi swego rodzaju „okulary”, przez które postrzegamy otaczający nas świat, a także punkt odniesienia, w stosunku do którego oceniamy inne kultury. Patrzenie na innych przez pryzmat naszej własnej kultury z góry określa to, co uznajemy za „normalne”, nawet jeżeli nie zdajemy sobie sprawy, że pewne wykształcone w danym kontekście rozwiązania i systemy traktujemy jako uniwersalne.

Znaczenie kultury w odniesieniu do organizacji jest niebagatelne. Spośród 16 głównych przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć blisko połowa odnosi się do uwarunkowań kulturowych [Purgał-Popiela 2004, s. 73]. Można w tym miejscu przywołać słowa F. Trompenaarsa [2002, s. 21]: „Kultura jest kontekstem, w którym wszystko się dzieje – nawet zagadnienia prawne wyrwane z tego kontekstu tracą znaczenie”. A według G. Hofstede, „czynniki kulturowe plus czynniki ekonomiczne wyjaśniają w 85% wartości charakterystyczne dla danego społeczeństwa” (za: [Durska 2003, s. 29]).

3. Różnorodność kulturowa w zespołach pracowniczych – pozytywne i negatywne konsekwencje

Nawet jeśli potrafimy wyodrębnić pewien wspólny rdzeń wartości (np. pracownicy są przekonani co do słuszności wartości zadeklarowanych w misji firmy) lub zunifikujemy zewnętrzną otoczkę (np. artefakty fizyczne, takie jak ubiory), to oprócz tego jest wciąż wiele miejsca na różnice. W organizacjach istnieją więc sfery wartości wspólnych i jednolitych, są też sfery odmienności [Glinka, Jelonek 2010, s. 57].

Różnorodność kulturową można określić jako współistnienie w grupie, której członkowie różnią się od siebie pod względem płci, wieku, narodowości i innych charakterystyk. Istotą różnorodności jest nie tylko aspekt wielonarodowości, ale również pozostałych cech, które mogą poróżnić i powodować konflikty w grupie [Griffin 2004, s. 178].

Pojęciem zbliżonym jest **wielokulturowość (multikulturalizm)**, która oznacza występowanie wielu odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji oraz możliwość współistnienia i współdziałania ludzi wywodzących się z rozmaitych środowisk z korzyścią dla siebie i organizacji [Stoner 1994, s. 197]. Multikulturalizm domaga się przede wszystkim uznania różnorodności kulturowej na danym obszarze i zagwarantowania wszystkim kulturom prawa do pokojowego współistnienia [Bolten 2006].

W odpowiedzi na zmiany w tym obszarze na rynkach i w obszarze społecznym pojawia się koncepcja *diversity management* [Wziątek-Staśko 2012], która na świecie i w Polsce od dwóch dekad zyskuje na popularności. Zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzy-

stanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji. Mogą one mieć charakter **obserwowalny** i dotyczyć płci, wieku, rasy, pochodzenia etnicznego. Drugi typ różnic ma charakter **nieobserwowalny** i odnosi się do poczucia tożsamości osób w stosunku do innych grup pracowniczych. Dotyczą one np. obszaru doświadczeń zawodowych, stażu pracy w organizacji, postaw życiowych, stylu życia [Juchnowicz 2014, s. 23].

Według N. Adler (za: [Glinka, Kostera, Brzozowska 2012, s. 295]), różnorodność kulturowa ma zarówno **pozytywne**, jak i **negatywne** konsekwencje. Do tych pierwszych zaliczyć można: poszerzenie znaczeń, większą otwartość na nowe pomysły i punkty widzenia, zwiększenie możliwości wyboru w organizacji dzięki możliwości tworzenia bardziej różnorodnych opcji.

F.G. Stevens i in. (za: [Rozkwitalska 2012, s. 21]) zauważają ponadto, że międzykulturowość służy jako katalizator zmian przez rozwój kapitału społecznego i pozytywnych relacji interpersonalnych. Inne pozytywne efekty interakcji międzykulturowych opisane w literaturze przedmiotu to: wzrost kreatywności, produktywności, zdolności adaptacyjnych, satysfakcji, poprawa komunikacji [Stahl i in. 2010], lepsze zrozumienie zagranicznych pracowników, bardziej efektywna współpraca z zagranicznymi klientami, lepsze kwalifikacje marketingowe w obsłudze klientów zagranicznych, większa kreatywność [Glinka, Kostera, Brzozowska 2012].

Do negatywnych konsekwencji różnorodności kulturowej i wskazanych barier w zespołach wielokulturowych zaliczyć można: zwiększenie niepewności związane ze wzrostem różnorodności, trudności w uzgadnianiu działań i znaczeń, trudności i błędy w komunikacji utrudniające porozumienie [Glinka, Kostera, Brzozowska 2012, s. 295]. Do źródeł barier kulturowych, które stanowią przeszkody w efektywnym funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych, należą takie czynniki, jak [Rozkwitalska 2011, s. 176]:

- dystans kulturowy,
- czynniki organizacyjne (np. orientacja strategiczna centrali, ograniczenia praktyk ZZL),
- czynniki zakorzenione w jednostce (np. postawy etnocentryczne¹, słaba komunikacja, przyjmowanie wstępnych założeń i kierowanie się stereotypami w stosunku do obcokrajowców).

Wobec powyżej zaprezentowanych pozytywnych i negatywnych konsekwencji różnorodności kulturowej warto w tym miejscu zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu ostatniej dekady zauważa się szczególne zainteresowanie kwestią wpływu **pozytywnych interakcji** na efektywność pracy zespołów wielokulturowych i całej organizacji [Stahl i in. 2010; Luthans i in. 2007]).

Koncepcja znana jako Pozytywny Potencjał Organizacji – PPO (*Positive Organizational Scholarship*) autorstwa Kim S. Cameron, Jane E. Dutton i Roberta E.

¹ Więcej na temat przyczyn i skutków etnocentryzmu indywidualnego i instytucjonalnego można znaleźć w: [Przytuła 2014, s. 131-132].

Quinna [2003] ma swoje korzenie w psychologii pozytywnej² i koncentruje się na badaniu i opisie tzw. pozytywnych dewiacji w organizacjach [Stahl i in. 2010, s. 441]. Przedstawiciele PPO dążą do wyeksponowania tych mechanizmów w organizacjach, tzw. pozytywnej spirali działania i rozwoju człowieka (*Positivespirals of Flourishing*) [Bernstein 2003], które przyczyniają się do powstawania ponadprzeciętnych lub niespodziewanych (ale pozytywnych) efektów na poziomie jednostek, grup i organizacji.

Zwolennicy tego nurtu zauważają, że organizacje, które dążą do kultywowania pozytywnych emocji i cech u swoich pracowników, takich jak: zaufanie, optymizm, wigor, przyczyniają się do osiągnięcia znacznie wyższego poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy tych pracowników [Youssef, Luthans 2007, s. 774-800] oraz lepszych wyników finansowych [Ramlall 2008, s. 1580-1600].

W odniesieniu do jednostki w psychologii pozytywnej wskazuje się na **dobrostan**, które obejmuje cztery elementy: pozytywne emocje, znaczenie, pozytywne relacje oraz pozytywne osiągnięcia. Organizacja może budować na pozytywnym potencjale jednostek, a poziom tych pozytywów zależy od tego, jak wiele człowiek ma w sobie pozytywnych emocji, jakie znaczenie odnajduje w życiu, jak pozytywne są jego relacje z innymi i czy ma pozytywne osiągnięcia [Seligman 2011].

Zdaniem M. Rozkwitalskiej [2012, s. 17] interakcje międzykulturowe, jako szczególna forma relacji międzyludzkich w ujęciu PPO, stanowią mechanizmy wyjaśniające powstawanie pozytywnych efektów w organizacjach.

Institut Gallupa już od dłuższego czasu zdaje sobie sprawę z potencjału, jaki drzemie w badaniu pozytywnych zjawisk w organizacjach. Od 30 lat prowadzi badania nad talentami i mocnymi stronami ludzi. Ich wyniki stały się podstawą skonstruowania nowego narzędzia *Strength Finder*, które pozwala menedżerom na zarządzanie swoimi ludźmi, bazując na ich mocnych stronach, a nie na lukach kompetencyjnych. Z kolei naukowcy z Uniwersytetu Michigan wypracowali metodę warsztatową nazywaną *Reflected Best Self* (RBS), pozwalającą na zidentyfikowanie mocnych stron uczestników warsztatów oraz wypracowanie odpowiednich działań w kierowaniu swoim rozwojem osobistym i zawodowym (za: [Kalinowska 2006]).

W tym miejscu zasadne wydaje się zaprezentowanie badań prowadzonych nad międzynarodową kadrą menedżerską w odniesieniu do **wzajemnego postrzegania siebie** w relacjach biznesowych³. Chodzi tu o wskazanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych stron wzajemnej kooperacji obcokrajowców i polskiej kadry, będącej rezultatem subiektywnej perspektywy i osądu członków zespołu wielokulturowego.

I tak w opinii obcokrajowców polscy menedżerowie są pracowici, odważni, przyjaciele, przedsiębiorczy i dobrze znają języki obce. Anglicy i Niemcy uważają

² Głównym prekursorem nurtu psychologii pozytywnej jest Martin Seligman [2011], który zapoczątkował nowy paradygmat myślenia o człowieku – odchodzi od patologii ludzkiej egzystencji, a skupia się na dobrostanie człowieka.

³ Kwestie cech kulturowych będących przyczynami wielu dysfunkcyjnych zachowań ekspatów w polskich filiach omawia też M. Rozkwitalska [2011, s. 227].

polskich menedżerów za indywidualistów, podczas gdy oni sami są zdania, iż potrafią pracować w zespołach. Z drugiej strony warto również pokazać, jak polscy menedżerowie postrzegają pracę z obcokrajowcami. Z przeprowadzonych badań wynika, że poziom tolerancji kulturowej polskiej kadry menedżerskiej jest stosunkowo wysoki. Polscy menedżerowie najchętniej zatrudniliby Europejczyka, w drugiej kolejności Azjatę, na kolejnym miejscu znaleźli się Amerykanie, pracownicy wywodzący się z Ameryki Południowej i z Afryki. Największą wagę polscy menedżerowie przywiązywali do wykształcenia i profesjonalizmu współpracowników, a nie do koloru skóry, wyznania czy kraju pochodzenia. Wyniki badania pokazały także, że polscy menedżerowie niełatwo przełamują stereotypy, które funkcjonują w ogólnej świadomości Polaków – stwierdziło tak 28% ankietowanych, a 39% nie było w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi [Simpson 2010, s. 58].

Badania przeprowadzone na pracownikach w filiach korporacji międzynarodowych w Polsce dowodzą, że w interakcjach międzykulturowych przeważają pozytywne, które w dużej mierze przyczyniają się do rozwoju i „kwitnienia” jednostek. Badani wskazali bowiem na takie korzyści ze współpracy z obcokrajowcami, jak: rozwój osobisty, elastyczność w stylu zarządzania, autorefleksyjność, poszerzenie perspektyw, chęć uczenia się, efektywniejsza komunikacja, konfrontowanie stereotypów [Rozkwitalska i in. 2014].

W badaniach przeprowadzonych na grupie 29 polskich menedżerów współpracujących na co dzień z obcokrajowcami zapytano m.in. o mocne i słabe strony owej kooperacji. Zdaniem aż 85% polskich kierowników ekspatrianci są potrzebni w polskich filiach, a bilans *pros and cons* ich obecności w polskich filiach wypada dodatnio. Jako mocne strony obcokrajowców polska kadra najczęściej wskazywała międzynarodowe doświadczenie: „ekspaci mają szerokie horyzonty doświadczeń – zwykle pracowali w wielu krajach”, „znają zachodnie praktyki i standardy zarządzania kadrami”. Ponadto polska kadra podkreślała ich rolę jako ambasadorów i łączników pomiędzy centralą a filią: „ekspaci mają zwykle znajomości w centrali i zakorzenioną w umyśle kulturę korporacyjną”, „brylują znajomością procedur i korporacyjnych metod pracy”. Najwięcej jednak pozytywów dotyczyło wiedzy i umiejętności ekspatów: „są oni często depozytariuszami wiedzy specjalistycznej i są ekspertami w danej dziedzinie, mają też umiejętność przekazywania wiedzy innym”, „znają bardzo dobrze języki obce (angielski, francuski, niemiecki)”, „są komunikatywni”, „mogą transferować wiedzę, innowacje, ale też sprawdzone produkty i rozwiązania (w krajach, w których pracowali, a nie rozpowszechnionych jeszcze w Polsce)” [Przytuła 2014b, s. 16].

4. Metodyka badań i rezultaty studium przypadku

Studium przypadku jest typową procedurą dla badań idiograficznych, nastawionych na badanie zjawisk, które ze swej natury niełatwo poddają się uogólnieniu [Chełpa 2010, s. 472]. Ponadto jest ona szczególnie rekomendowana do poznawania tych

obszarów badawczych, w których nie ma ugruntowanej wiedzy. Zdaniem K. Jajugi jest to procedura o charakterze eksploracyjnym, dopiero poszukująca wiedzy i zmiennych, które mogłyby wyjaśnić i przybliżyć rozwiązanie problemu stanowiącego przedmiot postępowania badawczego (za: [Chęłpa 2010, s. 483]). Ze względu na to, że problematyka interakcji międzykulturowych i ich diagnoza w filiach korporacji międzynarodowych działających w Polsce jest niedoreprezentowana w literaturze przedmiotu, jak również mamy do czynienia z konstytuowaniem się nowego nurtu w naukach o zarządzaniu, jakim jest pozytywny potencjał organizacji (PPO), można uznać wybór tej procedury badawczej za uzasadniony.

Celem badań była identyfikacja pozytywnych i negatywnych przejawów interakcji międzykulturowych zachodzących między obcokrajowcami a lokalną kadrami w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce. Prezentowane w tym artykule studium przypadku jest jednym z pięciu *casestudies* prowadzonych w filiach zagranicznych korporacji w Polsce w ramach większego projektu badawczego, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. „Interakcje międzykulturowe w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych w ujęciu tradycyjnym i Pozytywnego Potencjału Organizacji” (nr: DEC-2013/09/B/HS4/00498).

Zastosowane metody w tejże procedurze to analiza dokumentacji, przeprowadzona na podstawie materiałów udostępnionych przez firmę oraz strony internetowe filii i centrali korporacji, a także wywiady. Wywiady ustrukturalizowane, trwające ok. 60-75 min, przeprowadzono w kwietniu 2014 r. na grupie 12 polskich menedżerów współpracujących na co dzień z obcokrajowcami. W odniesieniu do celu empirycznego tego studium sformułowano problemy badawcze, które przyjęły postać następujących pytań:

1. Jakie są pierwsze skojarzenia, dotyczące współpracy zawodowej z obcokrajowcami?
2. Czy opisywane korzyści ze współpracy z obcokrajowcami odnosi przede wszystkim organizacja, czy są to też korzyści osobiste?
3. Jakie problemy można zaobserwować we współpracy z obcokrajowcami?
4. Co należałoby zrobić, aby współpraca z obcokrajowcami, w tym z ekspatami, była lepsza?

Badania zrealizowano w filii niemieckiej korporacji działającej na polskim rynku od 1997 r. Korporacja ta posiada jeszcze 5 innych jednostek na terenie Polski. Szczegółowa charakterystyka korporacji i badanej filii znajduje się w tab. 1.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na szczególne miejsce, jakie zajmuje kwestia różnorodności kulturowej w strategii całej korporacji. Korporacja X zatrudnia ponad 300 000 pracowników reprezentujących 200 kultur i działa w 300 lokalizacjach w niemal 150 krajach. Około 90% zespołów badawczych to zespoły międzynarodowe. Podstawą dobrej współpracy tych zespołów jest zarządzanie międzykulturowe. Występowanie regionalnych i kulturowych różnic wśród pracowników firmy oraz ich indywidualne silne strony są traktowane jako cenny zasób oraz jeden z czynników globalnego sukcesu. Znajduje to odzwierciedlenie w kodeksie wartości

Tabela 1. Podstawowe dane o korporacji X i badanej filii w Polsce

Charakterystyka korporacji X	Pochodzenie kapitału	Niemcy
	branża	technika motoryzacyjna, dobra użytkowe, technika przemysłowa, energetyka i techniczne wyposażenie budynków
	poziom zatrudnienia na świecie	ponad 280000
	podejście do zatrudniania pracowników w filiach zagranicznych	policentryczne
	obecność na rynkach zagranicznych	300 lokalizacji w 150 krajach, w Polsce znajduje się 6 lokalizacji
Proces internacjonalizacji	pierwsza bezpośrednia inwestycja zagraniczna	1905 r.
	forma bezpośredniej inwestycji na rynku polskim	greenfield
	kapitał zagraniczny	100%
	poziom internacjonalizacji i integracji	bardzo wysoki
	okres działalności na rynku polskim	od 1991r.
Charakterystyka filii	rodzaj działalności filii	produkcja i sprzedaż
	zatrudnienie	971 pracowników
	obcokrajowcy w zarządzie	zarząd składa się z 4 osób, z tego dwie są obcokrajowcami (Niemcami)
	obcokrajowcy w filii	stanowią 1% udziału w całkowitej liczbie zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych faktycznych udostępnionych przez filię.

oraz podpisanej przez korporację X, a wydanej przez rząd federalny, Niemieckiej Karcie Różnorodności.

Ponadto w ramach realizowanego przez wszystkie filie tej korporacji na świecie programu zarządzania różnorodnością promowane są różne jej formy:

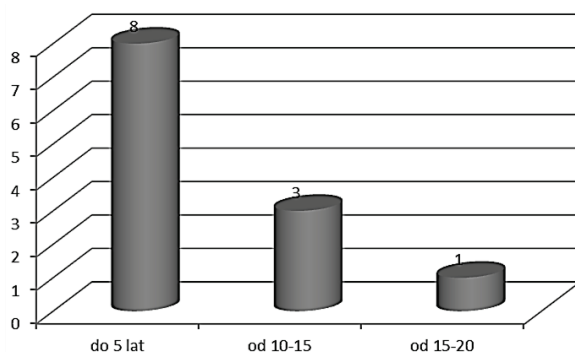
- *gender* (zatrudnianie i promowanie kobiet – strategia globalna przewiduje, że do roku 2020 20% kluczowych stanowisk menedżerskich będzie zajmowane przez kobiety);
- *zarządzanie wiekiem* (obecnie w całej korporacji w różnych zespołach współpracują ze sobą 4 pokolenia pracowników);
- *międzynarodowość* – polityka personalna wszystkich jednostek filialnych kładzie nacisk na rozwój kompetencji międzykulturowej u pracowników, w formie np. międzykorporacyjnej sieci intranetowej, forum wiedzy i doświadczeń międzykulturowych oraz różnych inicjatyw pracowniczych, np. *Diversity Day*. Ponadto polityka zatrudniania zakłada, że każdy pracownik na stanowisku mene-

dżerskim powinien odbyć misję zagraniczną w kraju innym niż kraj jego pochodzenia w ramach globalnych struktur korporacji;

- *kultura pracy* – wykorzystanie różnych elastycznych form zatrudnienia zapewnia pracownikom utrzymanie optymalnego *work-life balance*.

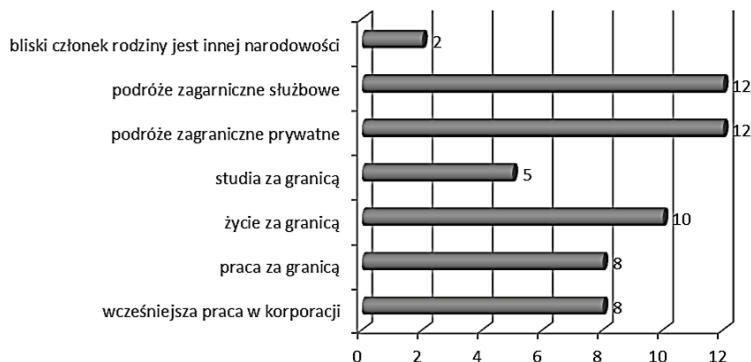
Obszar działalności ukierunkowanej na zarządzanie różnorodnością jest jednym z kluczowych celów strategicznych całej korporacji, a poszczególne działania i aktywność jednostek lokalnych w tym zakresie pokazują, że nie są to tylko „hasła sztandarowe”, ale rzeczywiste inicjatywy.

Jeśli chodzi o grupę respondentów w tym studium przypadku, to w wywiadach uczestniczyło 12 osób, z tego 7 kobiet i 5 mężczyzn. Większość uczestników badania (8 osób) to osoby w wieku 30-39 lat, 3 osoby były w przedziale wiekowym 40-49 lat i jeden respondent w wieku 20-29 lat. Większość badanych pracuje w obecnej filii nie dłużej niż 5 lat (rys. 1).



Rys. 1. Staż pracy uczestników badania

Źródło: badania własne.



Rys. 2. Styczność uczestników badania z międzykulturowością

Źródło: badania własne.

W pytaniach metryczkowych zapytano także o formy styczności badanych z międzykulturowością w ich dotychczasowej pracy. Wszyscy badani wskazali na podróże zagraniczne służbowe i prywatne, większość respondowanych mieszkała lub pracowała za granicą, a także doświadczyła międzykulturowości we wcześniejszej pracy w korporacjach międzynarodowych (rys. 2).

Poniżej zaprezentowano rezultaty badań uzyskanych w ramach wywiadów, które stanowią odpowiedź na postawione pytania badawcze:

Ad 1. Jakie są pierwsze skojarzenia, dotyczące współpracy zawodowej z obcokrajowcami?

Respondenci wskazali na następujące skojarzenia, ujęte w tym miejscu hasłowo: trudności, wyzwanie, narodowość, język obcy, zachowanie, inność, nowe doświadczenie, większa wiedza, stereotypy, wysiłek osobisty w budowanie relacji, przelamywanie siebie, problemy administracyjne.

Wypowiedzi zawierające **pozytywne skojarzenia** dotyczyły wyzwań osobistych, kontaktu z językiem obcym, czerpania z wiedzy i doświadczeń od obcokrajowców, uzyskania innej perspektywy w postrzeganiu siebie i innych. Przykładowe cytaty z badań:

Respondent C: „Dla mnie to przede wszystkim nowe doświadczenie kulturowe, ale i rozwijające pod względem językowym i proceduralnym, bo przyjmując obcokrajowca do naszej filii, muszę zapoznać się z procedurami i zasadami prawa, jakie obowiązywały go w jego kraju. Chcę też zobaczyć, na ile różnią się te systemy, by ekspat w naszym kraju nie czuł się zaskoczony pewnymi przepisami, które w jego kraju macierzystym nie obowiązywały”.

Respondent K: „Bardzo lubię współpracę z obcokrajowcami, bo nauczyłam się tu angielskiego, przelamałam bariery i poznałam nowe zwyczaje kulturowe”.

Negatywne skojarzenia związane ze współpracą z obcokrajowcami odnosiły się do takich kwestii, jak: stereotypy, problemy językowe, wysiłek związany z uczeniem się nowych rzeczy, problemy administracyjne. Przykładowe wypowiedzi są następujące:

Respondent A: „Pierwsze skojarzenie to chyba „trudności” – które stanowią wyzwanie. Poza tym praca z obcokrajowcami oznacza dla mnie, że pewne działania będzie trzeba zrobić „inaczej”, w inny sposób przełożyć i dopasować do potrzeb i poziomu percepcji, wiedzy obcokrajowca”.

Respondent L: „Nowy obcokrajowiec to nowe problemy z rozliczaniem faktur, opłacaniem rachunków za szkołę dzieci, wynajem mieszkania, więc to głównie więcej pracy administracyjnej. Poza tym czas – bowiem najpierw trzeba mu wytłumaczyć po angielsku naszą specyfikę podatkową, procedury, przepisy, a to zawsze wydłuża komunikację”.

Ad 2. Czy opisywane korzyści ze współpracy z obcokrajowcami odnosi przede wszystkim organizacja, czy są to też korzyści osobiste?

W tabeli 2 zaprezentowano wszystkie wymienione przez respondentów korzyści, które uznali oni za osobiste, jak również profity ze współpracy z obcokrajowcami, jakie zyskuje cała organizacja:

Tabela 2. Korzyści ze współpracy z obcokrajowcami, jakie odnosi jednostka i organizacja

Korzyści osobiste	Korzyści odnoszone przez organizację
Poszerza świadomość	<i>benchmarking</i> – filia czerpie z rozwiązań zastosowanych już w innych lokalizacjach
Rozwija tolerancję na inne narodowości	<i>networking</i> – sieć kontaktów interpersonalnych na całym świecie
Poznanie innej kultury, stylu i organizacji pracy	dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
Kontakt z językiem obcym	ponad 100 lat działalności firmy na różnych rynkach to kopalnia <i>know-how</i> dla polskiej filii
Uczy spojrzenia z innej perspektywy na samego siebie	kreatywność zespołów pracowniczych – współpraca wielu różnych osób w jednym miejscu wyzwala kreatywność, innowacyjność
Nie ma monotonii w codziennej pracy	
Duma z pracy w środowisku międzykulturowym	

Źródło: badania własne.

Przykładowe wypowiedzi dotyczące korzyści, jakie odnosi **jednostka**:

Respondent B: „Współpraca w zespole wielokulturowym rozwija moją tolerancję w stosunku do innych narodowości. Staram się lepiej zrozumieć te osoby, poznać ich kulturę, uczyć się być cierpliwym”.

Respondent I: „Mam możliwość szlifowania języka obcego, poznaję inną kulturę, a jednocześnie zyskuję dystans do własnej”.

Korzyści, jakie uzyskuje **organizacja** z zespołów wielokulturowych, ujęto w następujących wypowiedziach:

Respondent F: „Ekspaci dzielą się swoimi kontaktami osobistymi z całego świata, co buduje platformę ekspertów z określonych obszarów funkcyjnych w całej organizacji i ułatwia współpracę”.

Respondent C: „Korporacja X ma długą historię w Niemczech – działa tam od ponad 100 lat, więc my w Polsce korzystamy z doświadczeń wypracowanych przez tę firmę na innych rynkach. Dotyczy to usprawnień produkcyjnych, ale też administracyjnych i proceduralnych. Chyba nigdzie nie ma tak opracowanych procedur jak w korporacji X, choć w Polsce i tak ten poziom formalizacji jest dużo niższy niż w jednostkach niemieckich, na co uskarżają się często niemieccy ekspaci”.

3. Jakie problemy można zaobserwować we współpracy z obcokrajowcami?

Wśród najczęściej wymienianych **problemów**, wynikających ze współpracy z obcokrajowcami na płaszczyźnie zarówno osobistej, jak i organizacyjnej, respondenci wskazali na komunikację. Inne kwestie zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Problemy natury osobistej i organizacyjnej wynikające ze współpracy z obcokrajowcami

Problemy osobiste wynikające ze współpracy z obcokrajowcami	Problemy organizacyjne wynikające ze współpracy z obcokrajowcami
komunikacyjne – brak znajomości języka	komunikacja – słaba znajomość języka angielskiego po stronie Polaków i obcokrajowców opóźnia terminy, skutkuje niedopowiedzeniem, barierami w realizacji zadań bieżących
obniżone morale wśród lokalnej kadry, gdy wyższe stanowisko obejmuje obcokrajowiec	częsta rotacja obcokrajowców na stanowiskach menedżerskich i brak poczucia kontynuacji działań
rozczarowanie brakiem kompetencji i wiedzy przyjeżdżających tu obcokrajowców	problemy z adaptacją obu stron do współpracy – kadry lokalnej i obcokrajowców
wymaga wysiłku, zaangażowania i czasu, by efektywnie współpracować z obcokrajowcem	

Źródło: badania własne.

Przykładowe wypowiedzi dotyczące problemów **niekorzystnie wpływających na jednostkę** są następujące:

Respondent B: „Mam cały czas nadzieję, że obecność przysyłanych tu obcokrajowców naprawdę usprawni i przyniesie lepszy model zarządzania tą jednostką. Na początku funkcjonowania tej jednostki było tu około 20 ekspatów, teraz jest 8 i nie widzę, by znacząco podupadła jakość i wyniki naszego zakładu z powodu ich mniejszej liczebności. Odnoszę wrażenie, że ekspaci przyjeżdżają tu się czegoś nauczyć, więc trochę zawiedli moje nadzieje, jeśli chodzi o bagaż doświadczeń. W mojej karierze tutaj był tylko jeden plant menedżer – Niemiec, który miał niesamowite doświadczenie i dzielił się tym doświadczeniem, można było z niego korzystać jak z otwartej księgi. Pozostali przyjeżdżają tu jak na poligon doświadczalny – zwykle w centrali zajmowali niższe stanowiska, niż dostają tu w Polsce, więc nie mają znaczącej wiedzy i doświadczenia. Wynika to chyba ze słabego pozycjonowania polskiej jednostki na tle innych (w Niemczech zakłady tej korporacji przynoszą gigantyczne obroty – nawet 20-30-krotnie większe niż w Polsce, więc to tam mają najlepszą kadre)”.

Respondent C: „Problem, którego doświadcza polska kadra osobiście, to spadek morale i zazdrość, które da się zauważyć, gdy do polskiej jednostki przyjeżdża expatriant – widać wtedy brak i spadek motywacji u polskich pracowników, którzy uważają, że są równie dobrze doświadczeni i mogliby zajmować to stanowisko”.

Przykładowe wypowiedzi respondentów dotyczące problemów **niekorzystnie wpływających na organizację to:**

Respondent A: „Organizacja traci na barierach we wzajemnej współpracy pomiędzy Polakami a obcokrajowcami, a pewne działania ze strony centrali są wręcz niezrozumiałe dla polskich pracowników, np. zatrudnianie inżynierów z Turcji. Ponadto słaba znajomość języka angielskiego u niektórych obcokrajowców powoduje, że każde spotkanie lub rozmowa oceniająca muszą odbywać się z pomocą tłumacza, co jest uciążliwe, kosztowne i czasochłonne”.

Respondent H: „Nie jestem native speakerem z języka niemieckiego czy angielskiego, więc moje wypowiedzi mogą być spłycone, gdy się tłumaczy procedurę, traci się przy tym czas, a jeśli czegoś dobrze nie zrozumie, to popełnia błędy – traci zatem całą organizacja. Doskwiera także częsta rotacja obcokrajowców i brak ciągłości zarządzania. Ekspat nie podejmie decyzji długookresowej, bo on jest tutaj na 4 lata i potem przychodzi następny i na nowo zmienia rytm pracy”.

Ad 4. Co należałoby zrobić, aby współpraca z obcokrajowcami, w tym z ekspatami, była lepsza?

Pomysły racjonalizatorskie, dotyczące usprawnienia współpracy między lokalną kadrami a obcokrajowcami i niwelowania niekorzystnych zjawisk, dotyczą trzech zasadniczych obszarów:

- działań podejmowanych przez obcokrajowców, np. takich jak: nauka języka polskiego, przygotowanie się z podstawowej wiedzy dotyczącej kultury, religii, prawa pracy w Polsce, przyjmowania postawy otwartości, a nie etnocentryzmu;
- działań podejmowanych przez kadrami lokalną, np. takich jak: podjęcie inicjatywy zorientowanej na budowanie własnej kariery międzynarodowej, zdobywanie doświadczeń międzykulturowych (w życiu prywatnym i zawodowym), traktowanie nauki języków obcych jako inwestycji, otwartość i tolerancja względem innych;
- działań podejmowanych przez organizację, np. takich jak: kampania informacyjna dla kadry lokalnej o celu misji obcokrajowców w polskiej filii, organizacja wspólnych szkoleń międzykulturowych dla ekspatów i lokalnej kadry.

Wybrane wypowiedzi o charakterze praktycznych zaleceń zaprezentowano w tab. 4.

Tabela 4. Działania usprawniające wzajemną współpracę obcokrajowców i kadry lokalnej

Respondent	Cytat z wywiadu
1	2
A	„Ekspaci powinni uczyć się języka polskiego nie tylko z przymusu, ale i z przekonania. Natomiast polscy pracownicy powinni mieć informację o tym, jaki jest cel ekspatów i jak fabryka w Polsce skorzysta na ich obecności”.
B	„Należałoby przeprowadzić wspólne warsztaty dla ekspatów i Polaków, żeby ci ostatni mogli się też przygotować do takiej współpracy z obcokrajowcami, by wiedzieli, czego można się spodziewać w postawach obcokrajowców i jakie podłoże religijne oraz kulturowe mają zachowania ekspatów”.
C	„Korporacja powinna więcej szkolić w zakresie różnic kulturowych, gdyż 2-dniowe szkolenie dla ekspaty z odmierności kraju oddelegowania to raczej za mało. Należałoby przeprowadzać treningi interkulturowe w centrali w Niemczech jeszcze przed wyjazdem do Polski, a po przyjeździe do polskiej jednostki raz jeszcze je powtórzyć z naciskiem na niwelowanie stereotypów”.
D	„Rekomendowałbym dość globalne rozwiązanie nie tylko w odniesieniu do naszej korporacji – trzeba więcej Europejczyków wysyłać do Indii i więcej Hindusów zatrudniać w Europie. Uważam, że tylko w kontaktach bezpośrednich można poznać nację. Jest tyle drobiazgów, które będąc w obcym kraju, chłonie się „z powietrza” i żadne szkolenie nie jest w stanie tego przekazać. Szkolenia międzykulturowe nie spełniają swej roli bez kontaktu „face to face” i rzeczywistego zanurzenia w obcej kulturze”.

1	2
E	„Należałoby wzbudzić świadomość, ale nie plakatem tylko warsztatem”.
F	„Można zorganizować więcej szkoleń lub warsztatów nt. różnic kulturowych, jakie są prowadzone w centrali i zaadaptować je u nas”.
G	„Potrzeba więcej szkoleń informacyjnych o kulturach odległych od polskiej, np. o obyczajach Turków czy Hindusów”.
H	„Powinny być krótkie warsztaty na temat kultury danego kraju, z przedstawicielem której mielibyśmy jako kadra menedżerska współpracować. Uniknęlibyśmy zaskoczenia, a nawet szoku we wzajemnych interakcjach. Dla przykładu, ekspata – Hindus był zaszokowany, kiedy zobaczył, że my z naszym szefem dyskutujemy, a nawet negujemy jakieś jego pomysły”.
I	„Powinno być więcej szkoleń zorientowanych na wyeliminowanie stereotypów po obu stronach. Nadal trudno w naszej centrali znaleźć kogoś, kto chciałby przyjechać na misję do Polski, bo mają bardzo nikłą wiedzę o naszym kraju. Kiedy już tu przyjadą, to są mile zaskoczeni faktem, że na przykład w sklepach można kupić te same czekolady co w Niemczech”.
J	„Można by zaproponować pracę w zespołach projektowych, ale mieszanych – międzynarodowych. Wtedy zmienia się człowiekowi perspektywa oceny wielu kwestii. Niestety ludzie boją się przełamać własne bariery językowe, boją się kontaktu z obcymi”.
L	„Ekspaci powinni uczyć się języka polskiego. Z drugiej strony, powinny być szkolenia wprowadzające nas w temat: w jakim celu expatriant ma tutaj przyjechać i jaka jest jego wartość dodana? Ekspaci wcześniej powinni poznać zakład i specyfikę działania działów, którym mają szefować”.

Źródło: badania własne.

5. Podsumowanie i wnioski z badań

Eksploracje naukowe są zgodne co do tego, że kultura narodowa we wzajemnych interakcjach wywiera wpływ na zachowanie członków grupy. Wyniki badań wskazują co prawda, że grupy różnorodne kulturowo funkcjonują inaczej od grup jednolitych, jednakże nie da się jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jakiego typu grupy osiągają lepsze efekty. Wielu badaczy podkreśla, że różnice kulturowe występujące w danej grupie i związana z nimi wielość wartości, perspektyw i zachowań mają pozytywny wpływ na umiejętność rozwiązywania przez grupę problemów i na jej kreatywność [Kostera, Śliwa 2012, s. 119].

Najistotniejsze rezultaty, otrzymane w badaniach własnych, dotyczące wzajemnych interakcji polskiej kadry i obcokrajowców w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce, mówią o tym, że:

- Perspektywa współpracy z obcokrajowcami wywołuje u polskiej kadry wiele pozytywnych skojarzeń: wyzwania osobistych, kontaktu z językiem obcym, czerpania z wiedzy i doświadczeń od obcokrajowców, uzyskania innej perspektywy w postrzeganiu siebie i innych. Respondenci wskazują też na obawy i problemy

takiej kooperacji: występowanie stereotypów, problemy językowe, wysiłek związany z uczeniem się nowych rzeczy, problemy administracyjne.

- Zdaniem większości polskich menedżerów (10 spośród 12 badanych), we współpracy z obcokrajowcami przeważają jednak pozytywne interakcje.
- Niewątpliwą korzyścią osobistą, jaką zyskują polscy menedżerowie współpracujący z obcokrajowcami na co dzień w zespołach zadaniowych, jest: poszerzenie własnej świadomości o różnicach kulturowych, rozwój tolerancji, poznawanie innej kultury, stylu i organizacji pracy, kontakt z językiem obcym, poczucie dumy z pracy w środowisku międzykulturowym.
- Korzyści, jakie odnosi organizacja z wielokulturowych zespołów pracowniczych, to przede wszystkim: transfer *know-how* (czerpanie z wiedzy, doświadczeń ekspatriantów i proponowanych przez nich rozwiązań zastosowanych już w innych lokalizacjach), zwiększenie kreatywności i innowacyjności zespołów pracowniczych.
- Do najczęściej wskazywanych problemów pojawiających się we współpracy z obcokrajowcami należały kwestie komunikacyjne, które stanowiły ograniczenie w kontaktach osobistych (brak znajomości języka obcego), jak również miały wpływ na funkcjonowanie całej organizacji (konieczność zatrudniania tłumacza, wydłużenie procesu decyzyjnego, opóźnienia w realizacji zadań bieżących). Można powiedzieć, że po przybyciu do obcego kraju na kilkuletni kontrakt nauka języka wydaje się koniecznością, nie tylko ze względu na sprawność zarządzania lokalną kadrami, ale i kwestie codziennego życia. Należy w tym miejscu zauważyć, że znajomość lokalnego języka kraju goszczącego pozytywnie wpływa na postrzeganie obcokrajowców przez lokalnych pracowników. Potwierdzają to badania J. Eisenberga i in. [2009, s. 4] nad stylem przywództwa menedżerów ekspatriantów w Polsce, w rezultacie których ekspatrianci zostali ocenieni jako wrażliwi, tolerancyjni, otwarci i przyjaźni, chociaż według 65% polskich pracowników znajomość języka polskiego pozwoliłaby zachodnim menedżerom na większą akceptację i sympatię ze strony polskich podwładnych. Oznacza to, że sam fakt podejmowania przez obcokrajowca trudu nauki języka kraju goszczącego pozytywnie wpływa na percepcję lokalnej kadry.
- Do innych problemów o charakterze osobistym należało obniżone morale wśród lokalnej kadry, gdy wyższe stanowisko obejmował obcokrajowiec, rozczarowanie brakiem kompetencji i wiedzy ekspatów.
- Istotnym problemem wynikającym z zatrudniania obcokrajowców na kluczowych stanowiskach w badanej filii niemieckiej był brak poczucia kontynuacji działań, wynikający z częstej rotacji ekspatriantów.
- Respondowani menedżerowie sformułowali także kilka wskazówek, które uwzględnione przez organizację, potencjalnych ekspatów i lokalnych pracowników wpłynęłyby na zwiększenie pozytywnych interakcji w zespołach wielokulturowych.

Można w tym miejscu przywołać wskazówki, które także wydają się pomocne we wzajemnej współpracy wielokulturowej, jakie sformułowała N. Adler (za: [Sikorski 2002, s. 40]):

- Należy zakładać raczej różnice kulturowe aniżeli podobieństwa, dopóki te ostatnie nie zostaną udowodnione.
- Należy być empatycznym, czyli próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z punktu widzenia przedstawiciela innej kultury.
- Należy kłaść nacisk raczej na opis niż na interpretację lub ocenę tego, co ktoś powiedział lub zrobił.
- Wyjaśnienie sytuacji należy traktować jako prawdopodobne, a nie pewne.

W odniesieniu do relacji interpersonalnych między obcokrajowcami a lokalnymi menedżerami interesująca w dalszej perspektywie badawczej byłaby **optyka indywidualna**, czyli identyfikacja „pozytywnych dewiacji”, które sprzyjają osiągnięciu pozytywnych rezultatów na poziomie jednostek (np. wzajemny szacunek, samorozwój, tolerancja, poczucie spełnienia, mistrzostwo, dobrobyt). Zatem diagnozie należałoby poddać takie cechy osobowości, jak np. optymizm, otwartość, samostanowienie, ciekawość poznawczą, elastyczność kulturową.

Literatura

- Bernstein S.D. (2003), *Positive organizational scholarship: meet the movement*, "Journal of Management Inquiry", t. 12, nr 3.
- Bolten J. (2006), *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (2003), *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [in:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Chępa S. (2010), *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Durska M. (2003), *Konsekwencje kultury – rozmowa z G. Hofstede*, MBA nr 1.
- Eisenberg J., Pieczonka A., Eisenring M. (2009), *Evaluating the effectiveness of expatriate managers leadership style in Poland*, Paper presented at the VIIIth Annual IACCM Conference, Vienna, Austria.
- Glinka B., Jelonek W. (red.) (2010), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Glinka B., Kostera M., Brzozowska A. (2012), *Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa.
- Griffin R. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Kalinowska-Andrian K. (2006), *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów*, „E-mentor”, nr 1 (13)/2006, [dostęp online] <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/235>.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku*, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa.

- Luthans F., Youssef C. (2007), *Emerging positive organizational behavior*, "Journal of Management", 33:3.
- Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Przytuła S. (2014a), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Przytuła S. (2014b), (red.), *Expatrianci w Polsce. Silne czy słabe ogniwo w zarządzaniu polskimi filiami?*, Wydawnictwo Texterbooks, Warszawa.
- Purgał-Popiela J. (2004), *Kulturowe uwarunkowania fuzji i przejęć*, [w:] A. Poczrowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ramlall S.J. (2008), *Enhancing employee performance through positive organizational behavior*, "Journal of Applied Social Psychology", nr 38.
- Reidy R., *Cross-cultural environment of global business*, Clark University Study Materials, USA 2008.
- Rozkwitalska M., Chmielecki M., Przytuła S. (2014), *The positives of cross-cultural interactions in MNCs*, *Actual Problems of Economy*, July(7).
- Rozkwitalska M. (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/(153).
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa.
- Seligman M. (2011), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Free Press, New York.
- Sikorski C. (2002), *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/, Warszawa.
- Simpson D. (2010), *Uwarunkowania kulturowe jako determinanta stylów przywództwa*, [w:] R. Kryżkała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Stahl G.K., Makela K., Zander L., Maznevski M.L. (2010), *A look at the bright side of multicultural team diversity*, "Scandinavian Journal of Management", no. 26
- Stevens F. G., Plaut V.C., Sanchez-Burks J. (2008), *Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change*, "The Journal of Applied Behavioral Science", nr 44.
- Stoner J., Wankel C. (1994), *Kierowanie*, PWN, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden Tuner C. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- UNDP *Human Development Report 2004*. Cultural liberty in today's diverse world. United Nations Development Programme, New York 2004.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Youssef C.M., Luthans F. (2007), *Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience*, "Journal of Management", 33(5).