

# **Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach zróżnicowanych kulturowo**

**redakcja naukowa  
Łukasz Haromszeki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2020

Recenzja naukowa  
Halina Czubasiewicz

Redakcja wydawnicza  
Elżbieta Kożuchowska

Redakcja techniczna  
Agata Cieciora

Korekta  
Aleksandra Śliwka

Skład i łamanie  
Adam Dębski

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

Projekt okładki  
Beata Dębska

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



ISBN 978-83-7695-819-4

Druk i oprawa: TOTEM



## 4

# POSTAWY MENEDŻERÓW ZZK WOBEC PRACY W ZESPOŁACH ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO

Katarzyna Stankiewicz\*

### 4.1. Wprowadzenie

Zespoły zróżnicowane kulturowo (ZZK)<sup>1</sup> definiowane są jako te, których członkowie pochodzą z różnych środowisk kulturowych, czyli ze środowisk o zróżnicowanych systemach wartości, postaw i wzorców zachowania (Glinka, Kostera i Brzozowska, 2012; Stahl, Mäkelä, Zander i Maznevski, 2010). Zarządzanie takimi zespołami wpisuje się w szerszą koncepcję zarządzania różnorodnością w organizacjach, opierającą się na założeniu, że różnorodność pracowników jest czynnikiem, którego właściwe wykorzystanie może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej danego zespołu i organizacji (por. Gross-Gołacka, 2018; Wziątek-Staśko, 2012).

Obecny poziom globalizacji, rozwój rynków współpracy międzynarodowej i organizacji transnarodowych nie tylko umożliwia, ale właściwie wymusza wykorzystywanie pracy ZZK w organizacji. Warto przy tym pamiętać, że kultura, będąc jednym z najsilniejszych czynników kształtujących zarówno tożsamość indywidualną, jak i grupową, wpływa na powstawanie bardzo silnych i szybkich kategoryzacji poznawczych o charakterze antagonistycznym (my – oni), wynikających z wykorzystywania stereotypów i uprzedzeń opierających się na uproszczonych schematach poznawczych (Boski, 2010; Homan, 2019). Dlatego też najczęściej wymienianymi w literaturze zagrożeniami pracy w ZZK są trudności w komunikacji, trudności w uzgodnieniu wspólnych działań, zwiększenie niepewności (Glinka i in., 2012), brak zaufania i spójności zespołu (Ferguson i Peterson, 2015; Gillespie, De Jong, Williamson i Gill, 2017; Van Knippenberg i Mell, 2016), występowanie

\* Politechnika Gdańska, ORCID: 0000-0002-9780-7702.

<sup>1</sup> W dalszej części rozdziału wykorzystano skrót ZK w odniesieniu do zespołów zróżnicowanych kulturowo oraz ZJK w odniesieniu do zespołów jednolitych kulturowo.



różnych wzorców zachowania, obniżenie identyfikacji z zespołem, podniesienie poziomu konfliktów i stresu (de Wit, Greer i Jehn, 2012; Woehr, Arciniega i Poling, 2013), co w konsekwencji obniża możliwości współpracy i negatywnie wpływa na efektywność.

Z drugiej jednak strony, najczęściej wskazywane korzyści z pracy ZZK to możliwość wykorzystania zróżnicowanych perspektyw poznawczych, zasobów informacji i dotychczasowych doświadczeń w zadaniach wymagających myślenia kreatywnego, *out of the box*, wychodzącego poza dotychczasowe sposoby rozwiązań (Li, Lin, Tien i Chen, 2017; Paulus, van der Zee i Kenworthy, 2016; Taras i in., 2019; van Knippenberg, 2017), większa elastyczność i adaptacja do zmieniających się warunków zewnętrznych, w tym różnorodności rynków zbytu (Nathan i Lee, 2013; Upson, Damaraju, Anderson i Barney, 2017). Dodatkowo wskazuje się na możliwość zredukowania tendencji do popełniania błędów w zakresie zespołowego podejmowania decyzji (myślenie grupowe) z jednoczesnym wzrostem możliwości uczenia się (Stahl i in., 2010).

Oczywiście to, czy potencjał każdego zespołu, w tym ZZK, zostanie wykorzystany, zależy od wielu czynników charakteryzujących organizację, grupy i jednostki w niej pracujące. W tym rozdziale skupiono się na postawach prezentowanych przez menedżerów ZZL. To właśnie im przypisywana jest szczególna rola w kształtowaniu i utrwalaniu kultury i klimatu pracy zgodnego ze strategią rozwoju organizacji. Wyniki badań potwierdzają, że pozytywne postawy w tym zakresie mają kluczowy wpływ na postrzeganie i działanie wobec ZZK i determinują stopień, w jakim ich potencjał może być wykorzystany (Li i in., 2017; Homan, 2019). Dzieje się tak dlatego, że postawa, będąc względnie stałą tendencją do wartościowania obiektu lub idei, a więc oceniania go i/lub reagowania nań określonymi emocjami (pozytywnymi lub negatywnymi), wpływa bezpośrednio na zachowanie jednostki poprzez co najmniej dwa mechanizmy, tj. automatyczne kształtowanie sposobu spostrzegania obiektu oraz kontrolowane kształtowanie świadomych intencji kierowanych na obiekt (Wojciszke, 2006, s. 209). To, czy dana intencja przerodzi się w decyzję o podjęciu konkretnego działania, na przykład pracy w ZZK, wynika z subiektywnej oceny użyteczności takiego działania. Człowiek wybiera te działania, które w jego ocenie są najbardziej użyteczne, to znaczy, że bilans pomiędzy potencjalnymi korzyściami a kosztami, obejmującymi także ryzyko takiego działania, jest dodatni (Dzik i Tyszka, 2004; Zaleśkiewicz 2011). Jeśli więc praca w ZZK jest postrzegana jako użyteczna i dająca szansę na osiągnięcie celu, to zachowanie takie będzie preferowane, a postawy wobec niej pozytywne. Więcej na temat pozytywnych postaw wobec zróżnicowania kulturowego zaprezentowano w pozostałych rozdziałach niniejszej monografii, szczególnie w rozdziale 5, definiującym już nie tylko postawę, ale świadomość różnorodności.

Powyższe przemyślenia stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia pilotażowych badań mających na celu zbadanie postaw menedżerów ZZL wobec pracy



w ZZK oraz zweryfikowanie, czy wymagania zadania wpływają na preferencje co do wyboru pracy w ZZK lub ZJK.

## 4.2. Badania własne

### Cel i metoda badania

Celem prezentowanego opracowania było zbadanie:

- Jakże postawy prezentują specjaliści ZZL wobec wykorzystywania pracy zespołów zróżnicowanych kulturowo (ZZK) *versus* jednolitych kulturowo (ZJK)?
- Czy postawy prezentowane przez specjalistów ZZL wobec wykorzystywania pracy zespołowej w ZZK *versus* ZJK zależą od wymagań zadania?
- Czy postawy prezentowane przez specjalistów ZZL wobec wykorzystania pracy ZZK *versus* ZJK związane są z dotychczasowym doświadczeniem w zakresie kierowania zespołami?

W badaniu przeprowadzonym w okresie od grudnia 2019 do lutego 2020 roku udział wzięło 45 specjalistów ZZL z różnych przedsiębiorstw i organizacji publicznych zlokalizowanych w północnej Polsce, które wyraziły zgodę na udział w badaniu. Reprezentowały one m.in. takie branże, jak: handel, finanse i ubezpieczenia, budownictwo, produkcja, w tym przemysł stoczniowy, a także organizacje sektora publicznego. Po weryfikacji wypełnionych kwestionariuszy ankiety do dalszej analizy zakwalifikowano 38 z nich, w tym 20 kobiet i 18 mężczyzn. Wiek badanych mieścił się w przedziale 26-54 lat, a średnia wieku wynosiła 37,7 roku. Staż pracy wynosił od 4 do 35 lat (śr. 14,7).

Respondentów poproszono o odpowiedź na pytanie dotyczące preferowania pracy w ZJK *versus* ZZK w zależności od wymagań zadania. Pytanie brzmiało: „Wyobraź sobie sytuację, w której możesz wybrać, czy będziesz pracować w zespole jednolitym kulturowo lub zróżnicowanym kulturowo. Który z nich (jednolity czy zróżnicowany) daje według Ciebie większą szansę powodzenia, jeśli zadanie wymaga...”. Lista wymagań związanych z zadaniami, podana w dalszej części arkusza, powstała na podstawie przeglądu literatury dotyczącej potencjalnych korzyści i wyzwań pojawiających się w pracy ZJK *versus* ZZK i obejmowała w kolejności alfabetycznej: efektywną komunikację, elastyczność w działaniu, kreatywność, lojalność, niezależność, pełne zrozumienie, pewność siebie, podejmowanie ryzyka, przełamywanie schematów, przewidywanie przyszłych kierunków działań, radzenie sobie ze stresem, szybkie podejmowanie decyzji, właściwy klimat/atmosferę pracy, współodpowiedzialność, współpracę, wydajność, wytrwałość, wzajemne zaufanie, zaangażowanie, zaradność. Respondenci odpowiadali na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie zespół jednolity kulturowo”, 2 – „raczej zespół jednolity kulturowo”, 3 – „tak samo zespół jednolity i zróżnicowany kulturowo”, 4 – „raczej zespół zróżnicowany kulturowo”, 5 – „zdecydowanie zespół zróżnicowany kulturowo”.



Dodatkowo badani poproszeni zostali o ocenę poziomu swojego doświadczenia w pracy w zespołach jednolitych oraz zróżnicowanych kulturowo, a także doświadczenia w pełnieniu funkcji formalnego lidera w każdym z badanych typów zespołów. Badani odpowiadali na skali 1 (całkowity brak doświadczenia) – 7 (bardzo duże doświadczenie).

### Wyniki badań

W pierwszym etapie analizy wykorzystany został test *t*-Studenta dla jednej grupy. Wyniki testu pozwalają zweryfikować istnienie lub brak istnienia preferencji wobec pracy w ZJK lub ZZK. Jeśli wynik średnich odpowiedzi dotyczący danego wymagania zadania wynosi 3, to oznacza on brak preferencji wobec pracy w ZJK lub ZZK. Średnia wyższa niż 3 oznacza preferowanie pracy w zespole zróżnicowanym kulturowo, podczas gdy średnia niższa niż 3 – preferowanie pracy w zespole jednolitym kulturowo. Wyniki uzyskane dla poszczególnych wymagań zadania wraz z poziomem istotności stwierdzonych różnic przedstawiono w tab. 4.

**Tabela 4.** Wyniki testu *t*-Studenta wskazujące różnice pomiędzy odpowiedziami badanych a testowaną wartością 3 jako miarą preferencji osób badanych wobec pracy w zespole jednolitym lub zróżnicowanym kulturowo, w zależności od wymagań zadania. Odpowiedzi na skali: 1 (zdecydowanie w zespole jednolitym kulturowo) – 5 (zdecydowanie w zespole zróżnicowanym kulturowo)

Zadanie wymaga:	Średnia	<i>t</i>	<i>p</i>	Preferencje do pracy w zespole
Efektywnej komunikacji	1,85	-4,72	0,0001	jednolity
Pełnego zrozumienia	1,90	-4,25	0,001	jednolity
Lojalności	2,42	-4,38	0,001	jednolity
Szybkiego podejmowania decyzji	2,47	-2,32	0,05	jednolity
Wzajemnego zaufania	2,57	-2,00	nieistotne	brak
Współodpowiedzialności	2,71	-1,45	nieistotne	brak
Współpracy	3,00	0,00	nieistotne	brak
Wytrwałości	3,00	0,00	nieistotne	brak
Wydajności	3,04	0,29	nieistotne	brak
Właściwego klimatu pracy	3,09	0,41	nieistotne	brak
Zaradności	3,09	0,56	nieistotne	brak
Zaangażowania	3,14	0,76	nieistotne	brak
Radzenia sobie ze stresem	3,20	1,28	nieistotne	brak
Pewności siebie	3,30	1,55	nieistotne	brak
Niezależności	3,35	1,50	nieistotne	brak
Przewidywania przyszłych kierunków działań	3,35	1,78	nieistotne	brak
Elastyczności w działaniu	3,52	2,53	0,02	zróżnicowany
Podejmowania ryzyka	3,61	3,08	0,01	zróżnicowany
Kreatywności	4,09	5,04	0,000	zróżnicowany
Przełamywania schematów	4,40	7,62	0,0001	zróżnicowany

Źródło: opracowanie własne.



Analiza uzyskanych wyników pozwoliła stwierdzić, że badani wskazywali na preferowanie pracy w ZJK lub ZZK w zależności tylko od niektórych wymagań zadania. Preferowanie pracy w ZJK wyraźnie widoczne było, jeśli zadanie wymagało efektywnej komunikacji (1,85) i pełnego zrozumienia (1,9) oraz w nieco mniejszym stopniu lojalności (2,42) i szybkiego podejmowania decyzji (2,47). Natomiast preferowanie pracy w ZZK wyraźnie widoczne było, jeśli zadanie wymagało przełamania schematów (4,40) i kreatywności (4,09) oraz w nieco mniejszym stopniu podejmowania ryzyka (3,61) i elastyczności w działaniu (3,52). Jednocześnie należy zauważyć, że w zdecydowanej większości wymagań dotyczących zadania badani wskazywali na te same preferencje do wykonywania zadań w ZJK lub ZZK. Dotyczyło to sytuacji, gdy zadanie wymagało: wzajemnego zaufania, współodpowiedzialności, współpracy, wytrwałości, wydajności, właściwego klimatu, zaradności, zaangażowania, radzenia sobie ze stresem, pewności siebie, niezależności, przewidywania przyszłych kierunków działań.

W celu zweryfikowania, czy postawy prezentowane przez specjalistów ZZL wobec wykorzystania pracy ZZK vs ZJK związane są z dotychczasowym doświadczeniem w zakresie kierowania zespołami, przeprowadzono analizę korelacji Pearsona. Istotne statystycznie wyniki uzyskanych korelacji przedstawiono w tab. 5.

**Tabela 5.** Wyniki korelacji *r*-Pearsona pomiędzy doświadczeniem w pracy zespołowej, doświadczeniem jako lider zespołów jednolitych kulturowo i doświadczeniem jako lider zespołów zróżnicowanych kulturowo a preferowaniem pracy w zespole jednolitym lub zróżnicowanym kulturowo z uwzględnieniem wymagań zadań

Zadanie wymaga:	Doświadczenie w pracy ZJK	Doświadczenie jako lider ZJK	Doświadczenie jako lider ZZK
Pewności siebie	-,47*	-,49*	x
Podejmowania ryzyka	-,50*	x	x
Radzenia sobie ze stresem	-,53*	x	x
Wydajności	x	x	-,46*
Zaradności	-,43*	x	x
Zaufania	x	x	,49*

Oznaczenia: \* –  $p < 0,05$ ; x – brak statystycznie istotnej korelacji

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy korelacji pozwalają stwierdzić istnienie kilku zależności pomiędzy badanymi zmiennymi:

- badani deklarujący wyższy poziom doświadczenia w pracy zespołowej preferują pracę w ZJK, jeśli zadanie wymaga pewności siebie, podejmowania ryzyka, radzenia sobie ze stresem i zaradności,
- badani deklarujący wyższy poziom doświadczenia w pełnieniu roli formalnego lidera ZJK wskazują skłonność do wyboru pracy w takich zespołach, jeśli zadanie wymaga pewności siebie,



- badani deklarujący wyższy poziom doświadczenia w pełnieniu roli formalnego lidera ZZK wskazują chęć wyboru pracy w takim zespole, jeśli zadanie wymaga zaufania, i jednocześnie wskazują na preferencję do pracy w ZJK, jeśli zadanie wymaga wydajności.

### 4.3. Dyskusja wyników

Przedstawione wyniki pozwoliły stwierdzić, że badani nie prezentują wyraźnie pozytywnych postaw wobec możliwości wykorzystania pracy ZZK. Tylko w przypadku gdy zadanie miałoby być związane z kreatywnością, elastycznością, przełamaniem schematów czy podejmowaniem ryzyka, wyrażali oni wolę podjęcia pracy w takim zespole. Zgodnie z wcześniejszymi założeniami oznacza to, że w ocenie badanych bilans między potencjalnymi korzyściami ze współpracy w ZZK a kosztami takiego działania jest korzystny tylko w zakresie zadań wymagających szeroko pojętej kreatywności i elastyczności. To, co jawi się jako największe koszty współpracy w ZZK, zostało, jak się wydaje, wskazane w wynikach dotyczących woli pracy w ZJK. Ten typ zespołu był preferowany przez badanych, gdy zadanie wymagało efektywnej komunikacji, pełnego zrozumienia, lojalności i szybkiego podejmowania decyzji.

Opisane powyżej wyniki raczej nie są zaskakujące. Niezależnie od tego, czy wyrażone w ten sposób postawy badanych wynikają z ich rzeczywistego doświadczenia, czy tylko z poznawczego nastawienia, wpisują się w dotychczas opisane doniesienia literaturowe. Ciekawe jednak wydają się wyniki wskazujące na brak chęci do pracy w ZJK lub ZZK w odniesieniu do zadań wymagających m.in.: wzajemnego zaufania, współpracy, zaangażowania, radzenia sobie ze stresem itd. Także te aspekty pracy ZZK, obok komunikowania się i wzajemnego zrozumienia, są wskazywane w literaturze jako szczególne wyzwania zarządzania różnorodnością. Mimo tego badani nie wykazali woli wykonywania tych zadań w ZJK, co mogłoby być łatwiejsze niż w ZZK. Na podstawie przeprowadzonego badania trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy brak omawianego preferowania wykonywania zadań w ZZK lub ZJK wynika z faktu, że bez względu na typ zespołu zadanie będzie tak samo łatwe, czy może tak samo trudne do przeprowadzenia. Warto zauważyć jednak, że wbrew obiegowej opinii o sile, efektywności i powszechności wykorzystywania pracy zespołów, rzeczywiste ich wykorzystywanie, niezależnie od ich typu, bywa rzadsze i obciążone większym ryzykiem, niż można by się spodziewać (Kozusznik, 2014). Niechęć, a czasami nawet opór wobec pracy zespołowej tłumaczony jest brakiem umiejętności, ale także nastawieniem na indywidualizm (Kozusznik, 2014; Stankiewicz, 2016) wzmacniany przez sposoby oceny i premiowania pracowników (Blikle, 2014; Kozusznik, 2014).

Pewne światło na proponowaną interpretację rzucają wyniki analizy korelacji. Większe doświadczenie w pracy w ZJK korelowało z większą wolą pracy w takim zespole, jeśli zadanie wymagało właśnie pewności siebie (podobnie w przypadku





doświadczenia jako lider zespołu ZJK), radzenia sobie ze stresem i zaradności, a także podejmowania ryzyka. Być może więc większe doświadczenie, implikujące większe umiejętności, pozwala pozytywniej ocenić zyski z pracy w ZJK.

Szczególnie ciekawe wydają się wyniki korelacji pomiędzy doświadczeniem jako lider ZZK a preferowaniem wykorzystania pracy ZJK, gdy zadanie wymaga wydajności, oraz ZZK, gdy zadanie wymaga zaufania. Pierwszy wynik poddaje się dość intuicyjnej interpretacji: doświadczenie liderów powoduje, że wiedzą oni, że ZJK w porównaniu z ZZK mają większe szanse na efektywną komunikację od samego początku swojego działania, a przez to większe możliwości wydajnego działania. Zastanawiający jest natomiast drugi wynik, wskazujący, że im większe doświadczenie w pracy lidera ZZK, tym silniejsza chęć wyboru tego zespołu, gdy zadanie wymaga zaufania. Dość trudno jest podejrzewać, że w przypadku ZJK nie można stworzyć warunków podobnego zaufania. Wydaje się, że wynik ten można raczej oznaczać, że im większe doświadczenie badanych jako liderów ZZK, tym generalnie prezentują oni większe zaufanie do pracy w tego typu zespołach.

#### 4.4. Podsumowanie i wnioski

We wprowadzeniu do prezentowanego rozdziału zaznaczono, że menedżerowie ZZL pełnią w organizacji szczególną rolę w kształtowaniu i utrwalaniu kultury i klimatu pracy, a ich postawy i wynikające z nich działania mogą wzmocnić lub hamować wykorzystywanie potencjału ZZK. W tym kontekście wnioski z przeprowadzonych badań nie są zbyt optymistyczne, ale jednocześnie mogą wynikać z nich wskazówki do konkretnych działań.

Badani menedżerowie ZZL nie prezentują wyraźnie pozytywnych postaw wobec pracy ZZK, ale jednocześnie wydają się świadomi największych potencjalnych zysków pracy ZZK (kreatywność, elastyczność) i ZJK (komunikacja, zrozumienie). To, czy brak chęci do pracy w którymś z badanych typów zespołów, w zależności od pozostałych wymagań zadania, jest zjawiskiem pozytywnym czy negatywnym, nie może być stwierdzone na podstawie przeprowadzonych badań. Ale pozytywnym wnioskiem może być fakt, że doświadczenie w pracy w ZJK, czy też jako lider ZJK lub ZZK, związane jest z pozytywną zmianą prezentowanych preferencji. Oznacza to, że w sposób naturalny poprzez zdobywanie doświadczenia, a w tym wiedzy i umiejętności, zmieniają się postawy i wynikające z nich preferencje. Jest to jasna wskazówka dotycząca konieczności podejmowania konkretnych działań w zakresie szkolenia i treningu kompetencji niezbędnych do pracy zespołowej, w tym kompetencji międzykulturowych.

Oczywiście prezentowane badania posiadają konkretne ograniczenia wynikające choćby z liczby respondentów, typowej dla początkowych etapów projektów badawczych. Warto jednak zauważyć, że oprócz testowania metody badań, dzięki jej zastosowaniu pojawiło się kilka ciekawych kwestii wyznaczających dalsze kierunki pogłębionych badań.



## LITERATURA

- Abimbola, T. i Kocak, A. (2007). Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations: A resources-based perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 416-430.
- Adetunji, O. J., i Ogbonna, I. G. (2013). Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organizations. *International Review of Management and Business Research*, (2), 313-319.
- Aldaibat, B. F., Alshawabkeh, Z. A. E., Al-Shalabi, F. S., Al-Momani, R. Z., Banyhamdan, K. i Al-Abadi, L. H. M. (2019). Implementation of diversity management and its relationship with organizational justice: case of Jordan, *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3). Pobrano z <https://www.abacademies.org/articles/implementation-of-diversity-management-and-its-relationship-with-organizational-justice-case-of-jordan-8214.html> (dostęp 12.12.2019)
- Allen, S. i Williams, P. (2015). Graduate leadership students' perspective on including spiritual topics. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 142-153.
- Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: implications for workplace management. *Journal of Diversity Management*, 2(4), 1-6.
- Antoszkiewicz, J. (2008). *Innowacje w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Arendt, S. i Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, (48), 1469-1492.
- Armstrong, M. i Baron, A. (2013). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Aronsson, G., Bejerot, E. i Härenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden. *Public Personnel Management*, 28(2), 197-215.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. i Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barabasz, A. i Belz, G. (2017). *Psychodynamiczna perspektywa zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Baruch, Y., Humbert, A. M. i Wilson, D. (2016). The moderating effects of single vs multiple-grounds of perceived discrimination on work attitudes. Protean careers and self-efficacy roles in explaining intention to stay. *Equality, Diversity & Inclusion*, 35(3), 232-249.
- Bednarska-Olejniczak, D. (2015). Employer Branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny. *Marketing i Zarządzanie*, 41(1), 237-250.



- Bednarska-Wnuk, I. (2019). Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako instrument retencji pracowników o wysokim potencjale. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 51(1).
- Bendkowski, J. (2017). Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, (112), 21-33.
- Berger, N. S. (2001). Musavi-Lari; an experimental exercise in diversity awareness. *Journal of Management Education*, 25(6), 737-745.
- Birkinshaw, J. (2002). The art of Swedish management. *Business Strategy Review*, 13(2), 11-19.
- Blikle, A. (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Warszawa: One Press.
- Błach, J. i Wieczorek-Kosmala, M. (2019). Przesłanki działań odpowiedzialnych społecznie w kontekście czynników kreacji wartości przedsiębiorstwa: wyniki badań. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 22(71).
- Boski, P. (2010). *Kulturowe ramy zachowań społecznych: podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boyce, M. E. (1995). Solidarity and praxis: Being a change agent in a university setting. *Journal of Organizational Change Management*, 8(6), 58-66.
- Brammer, S., Millington, A. i Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, (18), 1701-1719.
- Brzeziński, J. (2005). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Warszawa: PWN.
- Bustamante, S. i Brenninger, K. (2013). CSR and its potential role in employer branding. an analysis of preferences of German graduates. W: R. J. Baumgartner, V. Gelbmann i R. Rauter (red.), *Making the number of options grow. contributions to the corporate responsibility research conference*. Graz, Austria: ISIS.
- Carnicer de, L. M. P., Sanchez, A. M., Perez, M. P. i Jimenez, M. J. V. (2004). Analysis of internal and external labour mobility. A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2).
- Culić, J. D., Khapova, S. N. i Arthur, M. B. (2014). Careers, clusters and employment mobility: The influences of psychological mobility and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, (84).
- Czubasiewicz, H. (2009). Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- Dalton, L., D'Netto, B. i Bhanugopan, R. (2015). Cultural diversity competences of managers in the Australian energy industry. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 387-394.
- Demiral, G. (2019). Endüstri 4.0'in insan kaynaklarına yönelik etkileri: teknolojik değişim farkındalığı üzerine bir araştırma (Effects of industry 4.0 on human resources management: a research on awareness of technological change). *Ekev Academic Review*, 23(80).
- Desivilya, H., Borochowitz, D. Y., Boukunik, S., Kalovski, G., Lavy, I. i Ore, L. (2017). Engaging diversity in academia: manifold voices of faculty. *Equality, Diversity & Inclusion*, 36(1), 90-104.
- Duan, Y., Nie, W. i Coakes, E. (2010). Identifying key factor affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 356-363. DOI:10.1016/j.im.2010.08.003.
- Dzik, B. i Tyszka, T. (2004). Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ferguson, A. J. i Peterson, R. S. (2015). Sinking slowly: Diversity in propensity to trust predicts downward trust spirals in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 10-12.
- Forret, M., Sullivan, S. i Mainiero, L. (2010). Gender role differences in reactions to unemployment: Exploring psychological mobility and boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, (31).
- Gableta, M. (red.). (2006). *Potencjal pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.



- Gajdzik, B. (2018). Przejście od „Work-life balance” do „Tech-life harmony” w przemyśle 4.0. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(14), 21-33.
- Gęca, B. (2008). *Podstawowe atrybuty organizacji wirtualnej*. Lublin: Naukowe Koło Zarządzania Przedsiębiorstwem, Politechnika Lubelska.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
- Ghosh, R., Reio Jr, T. G. i Bang, H. (2013). Reducing turnover intent: Supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16(2), 169-185.
- Gillespie, N., De Jong, B., Williamson, I. O. i Gill, C. (2017). Trust congruence in teams: The influence of cultural diversity, shared leadership, and virtual communication. *Academy of Management Proceedings*, (1).
- Githens, R. P. (2011). Diversity and incivility: Toward an action-oriented approach. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 40-53.
- Glavas, A. i Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Glinka, B., Kostera, M. i Brzozowska, A. (2012). Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji. W: M. Kostera i B. Glinka (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2015). *The GRI Sustainability Reporting Guidelines*. Pobrano z <https://www.globalreporting.org/standards>
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2020). *Polska*. Pobrano z [www.sdg.gov.pl](http://www.sdg.gov.pl)
- Gracel, J., Stoch, M. i Biegańska, A. (2017), *Inżynierowie przemysłu 4.0 (nie)gotowi do zmian?* Kraków: Astor Whitepaper.
- Green, E. J. (2015). *Enterprise risk management*. New York: Elsevier.
- Greening, D. W. i Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, M., Hejduk, I., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.
- Gustavsson, B. (1995). Human values in Swedish management. *Journal of Human Values*, 1(2), 153-171.
- Hagberg, J., Sundström, M. i Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- Härtel, C. E. J., Härtel, G. F. i Trumble, R. B. (2013). IDADA: The individual difference approach to assessing and developing diversity awareness. *Journal of Management & Organization*, 19(1), 60-74.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: OUP.
- Holmes, P. (2004). Negotiating differences in learning and intercultural communication: Ethnic Chinese students in a New Zealand University. *Business Communication Quarterly*, 67(3), 294-307.
- Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(5).
- Howson, C. (2008), *Successful business intelligence: Secrets to making BI a killer app*. New York: McGraw-Hill Osborne.
- <https://handelextra.pl/artykuly/230522,deloitte-pracownik-w-erze-rewolucji-przemyslowej-4-0>
- <https://www.controlengineering.pl/przemysl-4-0-a-zmiany-na-rynku-pracy/>
- Ingram, P. D. (2001). *An overview of diversity awareness*. Pennsylvania State University. Pobrano z <https://extension.psu.edu/an-overview-of-diversity-awareness>



- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocation Behavior*, (69), 48-63.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses – A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11(5), 358-365.
- Jabłoński, M. (2011). *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*. Warszawa: CeDeWu.
- Janiszewska, M. (2009). Zarządzanie kompetencjami osób drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: T. Bernat (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Januszkiewicz, K. i Bednarska-Wnuk, I. (2017). Antinomian diversity of organizational behavior – selected aspects of primary identity in empirical researches. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 46(4).
- Jaruga, A. i Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja i praktyka*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Juchnowicz, M. (red.). (2013). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. i Kinowska, H. (2018). Proinnowacyjne kompetencje polskich menedżerów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 161, 41-54.
- Kashikar-Rao, M. (2014). Role of CSR in employer branding: Emerging paradigm. *Review of HRM*, (3), April, (Proceedings of 4th National Conference on Human Resource Management, NCHRM).
- Kianto, A., Sáenz, J. i Arambura, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, (81), 11-20. DOI:10.1016/j.jbusres.2017.07.018.
- Klimkiewicz, K. (2014). Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (338), 97-106.
- Knap-Stefaniuk, A. (2015). Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 108-119.
- Knippenberg van, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 211-233.
- Knippenberg van, D. i Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (136), 135-145.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2011). *Improving the qualifications of teachers and trainers*. Łódź: SWSPiZ.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Król, H. (2006). Istota rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. W: H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji* (s. 423-452). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. i Ludwiczynski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kucherov, D. i Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kupczyk, T. i Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Kuzel, M. (2013). Kapitał intelektualny organizacji i wewnątrz korporacyjny transfer zasobów a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych. W: W. Karaszewski (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki* (s. 133-146). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lavalle, A., Schumann, Ch. A., Pucher, R., Forkel, E. i Kauper, J. (2017). Move forward Industry 4.0



- training needs. *FormaMente*, (12), 27-46.
- Lazarova, M. i Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, (30), 119-139.
- Leca, I. i Vrănceanu, C. A. (2014). Multicultural teams: moving from diversity to inclusion. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 361-368.
- Leekha, Ch. N. i Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lewis, A. P. (2009). Discourses of change: Policing, sexuality, and organizational culture. *Qualitative Research in Organisations and Management: An International Journal*, 4(3), 208-220.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H. i Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.
- Listwan, T. (red.). (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ludwiczynski, A. (2006). Alokaacja zasobów ludzkich w organizacji. W: H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji* (s. 191-227). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mak, A. S., Barker, M., Woods, P. i Daly, A. (2013). Developing intercultural capability in business faculty members and their students. *The International Journal of Organizational Diversity*, 12(1), 49-59.
- Mazurkiewicz, A. (2007). *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: WAEK.
- Mishra, S. i Gaur, M. R. (2019). The impact of CSR activities on employer brand building. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(11), 567-570.
- Morales, C. E. i Rahe, M. (2009). Further evidence on the role of gender diversity in team performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 55-67.
- Moroko, L. i Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3).
- Morrish, S. i Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137-145.
- Mujtaba, B. G. (2013). Ethnic diversity, distrust and corruption in Afghanistan. Reflections on the creation of an inclusive culture. *Equality, Diversity & Inclusion*, 32(3), 245-261.
- Myšková, R. i Hájek, P. (2019). Relationship between corporate social responsibility in corporate annual reports and financial performance of the US companies. *Journal of International Studies*, 12(1), 269-282.
- Nathan, M. i Lee, N. (2013). Cultural diversity, innovation, and entrepreneurship: Firm-level evidence from London. *Economic Geography*, 89(4), 367-394.
- Olejniczak-Szuster, K. (2019). CSR in the activities of Polish enterprises – results of own research. *Organizacja i Zarządzanie*, 1(45), 37-47.
- Oleksyn, T. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Oppong, N. Y. (2018). Human resource management transfer challenges within multinational firm: From tension to best-fit. *Management Research Review*, 41(7).
- Organizacja Narodów Zjednoczonych [ONZ]. (1983). Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 38/161 z 19 grudnia 1983 roku.
- Organizacja Narodów Zjednoczonych [ONZ]. (2015). Przekształćmy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 70/1. Pobrane z [https://www.gov.pl/documents/910151/911704/Agenda\\_2030\\_na\\_rzecz\\_zrownowazonego\\_rozwoju.pdf/d56cd332-4ba5-2035-9439-5a8a5212cbed](https://www.gov.pl/documents/910151/911704/Agenda_2030_na_rzecz_zrownowazonego_rozwoju.pdf/d56cd332-4ba5-2035-9439-5a8a5212cbed)
- Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2019). *Polska*. Pobrano z <http://www.un.org/pl/>
- Ostasiewicz, S., Rusnak, Z. i Siedlecka, U. (1997). *Statystyka – elementy teorii i zadania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.



- Paprocki, W. (2016). Koncepcja Przemysł 4.0 i jej zastosowanie w warunkach gospodarki cyfrowej. W: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud (red.), *Cyfrizacja gospodarki i społeczeństwa. Szansa i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*. Gdańsk: Gdańska Akademia Bankowa.
- Patrick, H. A. i Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*. Pobrane z <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Paulus, P. B., van der Zee, K. I. i Kenworthy, J. (2016). Cultural diversity and team creativity. W: *The Palgrave handbook of creativity and culture research* (s. 57-76). London: Palgrave Macmillan.
- Payton, F. C., White, S. D. i Mbarika, V. W. A. (2006). IRSS psychology theory: telling experiences among underrepresented IS doctorates. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 4(2), 191-213.
- Penc, J. (2003). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Pietrulewicz, B. i Łosyk, H. (2018). Edukacyjno-społeczne problemy przestrzeni pracy w kontekście gospodarki 4.0. *Problemy Profesjologii*, (2).
- Pocztowski, A. (2016). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2/1), 303-314.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Popczyk, W. (2011). Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. W: A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju* (t. XII, z. 7). Łódź: SWSPiZ.
- Porter, T. i Miles, P. T. (2013). CSR longevity: Evidence from long-term practices in large corporations. *Corporate Reputation Review*, (16), 313-340.
- Purgal-Popiela, J. (2017). *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji. Perspektywa filii zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Quinn, R. E., Faerman, R. S., Thompson, M. P. i McGrath, M. R. (2007). *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Raczek, A. (2016). Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (22), 168-184.
- Raza, J. i Majid, A. (2016). Perceptions and practices of corporate social responsibility among SMEs in Pakistan. *Quality and Quantity*, 50(6).
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (6), 69-88.
- Rostkowski, T. i Danilewicz, D. (red.). (2012). *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*. Warszawa: Difin.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A. i Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of firstparty justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, (66), 895-933.
- Ryan, L. V. (1996). Wyzwania moralne w czasie transformacji gospodarczej. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*.
- Sanchez, J. I. i Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, 29(4), 517-536.
- Schlegelmilch, B. B. i Chini, T. C. (2002). Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review*, 12(2), 215-232.
- Schroeder, J. (2000). *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwach międzynarodowych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sharma, S. i Lenka, U. (2019). How organization learn: models uncovering the black box. *Development and Learning in Organizations*, 33(1).
- Sirko, S. (2007). *Mobilność pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki.
- Sitar, A. S. i Mihelić, K. K. (2018). The interplay of expatriates psychological and social capital for knowledge transfer. *Economic and Business Review*, 20(2), 195-219.



- Smith, C. R. (1998). Best practice in management education: capitalising on gender diversity awareness. *Journal of Management Development*, 17(1), 6-16.
- Smith, R. (2013). *Organizational learning*. Abington, UK: Taylor&Francis.
- Sokołowska, A. (2016). Uwarunkowania implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 14(2), 351-360.
- Sokołowski, J. (2013). Mobilność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* (t. XIV, z. 9).
- Sokołowski, J. i Sułkowski, Ł. (2015). Metody zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. W: Ł. Sułkowski i J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Studia i Monografie*, (61). Warszawa-Lódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Spencer, L. (1997). Competency assessment methods. W: L. Bassil i D. Russ-Eft (red.), *What works. Assessment, Development, and Measurement* (s. 1-36). Alexandria, VA, USA: American Society for Training and Development.
- Stabryła, A. (2008). Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(11), 117-138.
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L. i Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447.
- Stankiewicz, K. (2016). Postawy specjalistów ZZZ wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (429), 197-206.
- Stor, M. (2008). Umiejętności komunikowania międzynarodowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej. W: S. A. Witkowski i T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 200-218). Warszawa: Difin.
- Stor, M. (2010). Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej, korporacji międzynarodowej w gospodarce opartej na wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (115), 699-712.
- Stor, M. (2011). *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stor, M. (2014). Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (349), 409-422.
- Stor, M. (2018). Istotność i konfiguracja wybranych subfunkcji ZZZ z perspektywy wyników uzyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych. *Journal of Management and Finance*, 16(1/2), 153-171.
- Stor, M. i Suchodolski, A. (2016). Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZZ z perspektywy wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 3(173), 99-119.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sudolska, A. i Lis, A. (2018). Sustainable enterprise and organization: systematic literature review. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIX, 6, I, 119-131.
- Sulich, A. (2015). Modele i techniki rekrutacji i selekcji realizowane przez przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim. W: K. Głowska i E. M. Szymańska (red.), *Nurty badawcze w zarządzaniu* (s. 87-96). Zgorzelec: Wydawnictwo GSP.
- Suliman, A. i Al-Khatib, H. (2014, June). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. *Proceedings of 27th International Business Research Conference*. Toronto, Ontario, Canada: Ryerson University.
- Sullivan, S. i Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, (69).





- Sułkowski, Ł. (2013). Epistemology of management. *PL Academic Research, New Horizons in Management Sciences*, (2).
- Ślusarczyk, B. (2019). Potencjalne rezultaty wprowadzania koncepcji przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, (1), 4-10.
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A. i Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, 25(4).
- Tranfield, D., Denyer, D. i Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, (14), 207-222.
- Turska, E. i Stasiła-Sieradzka, M. (2015). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(2), 219-227.
- Upton, J. W., Damaraju, N. L., Anderson, J. R. i Barney, J. B. (2017). Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs. *European Management Journal*, 35(2), 198-210.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the 'New' career climate. *Journal of Vocational Behavior*, (81), 289-297.
- Wiernek, B. (2006). Personel firmy jako zasób strategiczny. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (s. 192-214). Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.
- Wit de, F., Greer, L. i Jehn, K. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M. i Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121.
- Wojciszke, B. (2006). *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojciszke, B. (2009). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojtczuk-Turek, A. (2019). Przemiany w pracy opartej na wiedzy w warunkach gospodarki 4.0 – implikacje dla zarządzania ludźmi w organizacjach. W: A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Wziątek-Staśko, A. (2012). *Diversity management: Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Zaleśkiewicz, T. (2011). *Psychologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zanna, M. P. i Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. W: D. Bar-Tal, A. W. Kruglanski (red.), *The social psychology of knowledge* (s. 315-334). Cambridge, UK: Cambridge University Press.



## SPIS RYSUNKÓW I TABEL

Rys. 1.	Ważność zasobów.....	28
Rys. 2.	Występowanie jednostek B+R w podmiocie .....	28
Rys. 3.	Wpływ pracy jednostek B+R na zdynamizowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji .....	29
Rys. 4.	Poziom kompetencji zespołów .....	29
Rys. 5.	Rodzaj dziedzin realizowanych przez organizację .....	30
Rys. 6.	Rodzaje narzędzi zarządzania wiedzą stosowanych w organizacji.....	30
Rys. 7.	Średnia wag kompetencji posiadanych przez kierowników personalnych w badanej jednostce lokalnej.....	37
Rys. 8.	Średnia wag sposobu nabywania kwalifikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).....	37
Rys. 9.	Średnia wag sposobu transferu wiedzy z zakresu ZZL pomiędzy centralą a jednostką lokalną .....	38
Tab. 1.	Wskaźniki dotyczące ZZZL w Barometrze wpływu GUS .....	14
Tab. 2.	Wskaźniki ZZZL opracowane przez GRI .....	15
Tab. 3.	Korelacja między kompetencjami kadry menedżerskiej, które zostały uznane za kluczowe, oraz sposobem nabywania kwalifikacji z zakresu ZZL a sposobem transferu wiedzy z zakresu ZZL pomiędzy centralą a jednostką lokalną.....	39
Tab. 4.	Wyniki testu <i>t</i> -Studenta wskazujące różnice pomiędzy odpowiedziami badanych a testowaną wartością 3 jako miarą preferencji osób badanych wobec pracy w zespole jednolitym lub zróżnicowanym kulturowo, w zależności od wymagań zadania.....	45
Tab. 5.	Wyniki korelacji <i>r</i> -Pearsona pomiędzy doświadczeniem w pracy zespołowej, doświadczeniem jako lider zespołów jednolitych kulturowo i doświadczeniem jako lider zespołów zróżnicowanych kulturowo a preferencją do pracy w zespole jednolitym lub zróżnicowanym kulturowo z uwzględnieniem wymagań zadań .....	46
Tab. 6.	Wewnętrzna spójność podskal.....	68
Tab. 7.	Statystyki opisowe dla podskali mobilności psychologicznej i organizacyjnej .....	69
Tab. 8.	Zależności między mobilnością psychologiczną a organizacyjną.....	69



# HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CULTURALLY DIVERSE ORGANIZATIONS

## Summary

The monograph is an attempt to present various aspects of human capital management functioning in culturally diverse organizations, characteristic of the dynamics and complexity of the world at the turn of the second and third decade of the 21st century. The monograph presents various aspects showing how important human capital management issues are in the existing conditions of the increasing awareness of diversity, multiculturalism, globalization and physical and psychological mobility.

The monograph consists of 7 chapters: Chapter 1. From sustainable development strategy to sustainable human resources management–Diagnosis of discrepancies; Chapter 2. The importance of knowledge management in international teams; Chapter 3. Competency of HR managers from the perspective of knowledge transfer in international corporations, Chapter 4. The attitudes of HRM managers towards working in culturally diverse teams; Chapter 5. Conceptualization of diversity awareness as a competence of a contemporary manager; Chapter 6. Corporate Social Responsibility (CSR) and the employer's brand in enterprises of the SME sector; Chapter 7. Contemporary employee mobility and its implications in the industry 4.0 – prepared by researchers from various research centres in Poland. The research presented in the chapters uses various methods characteristic of the nature of the problem and the current state of scientific knowledge in this area.

