

**Krystyna KMIOTEK\***  
**Politechnika Rzeszowska**

## **INTEGRACJA I GLOBALIZACJA JAKO DETERMINANTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Integracja i globalizacja stanowią obecnie istotny element otoczenia biznesowego. Wpływają one na wszystkie sfery działalności przedsiębiorstw, w tym także na zarządzanie zasobami ludzkimi. W artykule scharakteryzowano wybrane problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, stanowiące efekt oddziaływania otoczenia przedsiębiorstwa.

### **1. WPROWADZENIE**

Podjmując walkę konkurencyjną o zdobycie i utrzymanie klienta, o lepszą pozycję rynkową, współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są zmagać się z szeregiem wyzwań, którym sprostać mogą tylko nieliczni. Sukces pisany jest tylko podmiotom potrafiącym lepiej wykorzystać szanse i zamienić pojawiające się w otoczeniu zagrożenia w szanse.

Postępująca globalizacja i integracja, jako zjawiska charakterystyczne dla światowej gospodarki naszych czasów, kształtują warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w różnych obszarach ich działalności. Nie pozostają także bez wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Globalizacja i integracja prowadzą do łączenia się przedsiębiorstw i rozwoju ich działalności w skali ponadnarodowej, jak i do zacieśniania współpracy międzynarodowej. Z jednej strony oznacza to dla Polski rozwój działalności przedsiębiorstw obecnych już na rynku światowym, rozszerzających jedynie swój obszar funkcjonowania, z drugiej zaś strony wiąże się z wyjściem poza granice kraju polskich przedsiębiorstw i przystąpieniem do walki konkurencyjnej w warunkach zupełnie dla siebie obcych, zarówno w wymiarze prawnym, jak i kulturowym. Ta sytuacja stawia przed zarządzaniem zasobami ludzkimi nowe zadania, a wręcz wyzwania, którym firmy muszą sprostać, by zyskać przewagę strategiczną.

Celem artykułu jest charakterystyka wybranych problemów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, stanowiących efekt oddziaływania otoczenia przedsiębiorstwa, którego istotnym składnikiem w obecnym czasie jest globalizacja i integracja.

### **2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI I OTOCZENIE WEWNĘTRZNE**

Organizacja jako system funkcjonujący w określonych warunkach zmuszona jest do utrzymywania związków z otoczeniem, które stanowią warunek konieczny jej przetrwania

---

\* Dr Krystyna KMIOTEK, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

i rozwoju. Procesy i zjawiska zachodzące wokół organizacji wpływają na nią samą, a także na podsystemy, które ją tworzą. Do tego dochodzą interakcje zachodzące wewnątrz organizacji, między podsystemami, stanowiącymi jej integralną część, oraz między samymi uczestnikami. Te wpływy nie pozostają bez znaczenia dla zarządzania zasobami ludzkimi, których skuteczność i efektywność w znacznej mierze uzależnione są od czynników, zarówno o charakterze uniwersalnym, jak i specyficznym, właściwych danej organizacji. Ich klasyfikacja może być zatem prowadzona w następujący sposób:

- 1) poprzez wyróżnienie czynników<sup>1</sup>
  - zewnętrznych – stanowiących element otoczenia organizacji, zarówno najbliższego, jak i dalszego;
  - wewnętrznych – wszystkich procesów, zjawisk, zdarzeń, mających miejsce w samej organizacji;
- 2) poprzez rozróżnienie czynników<sup>2</sup>
  - związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa;
  - związanych z organizacją;
  - dotyczących samego pracownika.

Wpływ czynników związanych z organizacją na zarządzanie zasobami ludzkimi jest równie znaczący, co złożony. Można powiedzieć, że każda z realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji oddziałuje na rozwiązania w ramach zarządzania kapitałem ludzkim: funkcja finansowa, produkcyjna, marketingowa, informacyjna, logistyczna. Stan finansów przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dobie kryzysu, traktowany jest priorytetowo. Trudno jednak nie rozumieć takiego podejścia, skoro to zasoby finansowe decydują o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Co więcej, w przypadku kłopotów finansowych, najczęstszym stosowanym środkiem oszczędności jest redukcja nakładów na personel przedsiębiorstwa. Ograniczane są nie tylko nakłady na wynagrodzenia, dodatkowe świadczenia materialne, ale również utrudniony jest dla pracowników dostęp do szkoleń, zaniebtywane jest doskonalenie poszczególnych elementów procesu kadrowego, a w skrajnych przypadkach dochodzi do oszczędności w nakładach na bezpieczeństwo pracy. Funkcje: produkcyjna, marketingowa i logistyczna, realizowane w danym przedsiębiorstwie, decydują niejako o jego charakterze i specyfice. Stąd też nie pozostają bez znaczenia dla zarządzania zasobami ludzkimi.

W innym ujęciu analizę wpływu czynników organizacyjnych na system motywowania można prowadzić, wyróżniając trzy podstawowe, niejako pierwotne, determinanty: strategię organizacyjną, strukturę organizacyjną oraz kulturę organizacyjną<sup>3</sup>.

Strategia przedsiębiorstwa wskazująca na długoterminowy kierunek i zakres działania organizacji wyraża ekonomiczne uzasadnienie działalności organizacji, pomaga powiązać zachowania organizacyjne pracowników i podejmowanych decyzji z celami organizacji<sup>4</sup>. W dobie globalizacji i integracji strategia personalna staje się narzędziem realizacji

<sup>1</sup> J. Łucewicz, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 18 i dalsze oraz A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydaw. Antykwa, Kraków 1998, s. 47 i dalsze.

<sup>2</sup> Por.: T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, *op. cit.*, s. 6 oraz R. Karaś: *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 93.

<sup>3</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, *op. cit.*, s. 47.

<sup>4</sup> J. Łucewicz, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, *op. cit.*, s. 28.

strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Sprawny system zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do realizacji strategii, poprzez kształtowanie spójności organizacji, utrzymywanie kierunku działania i uzyskiwanie efektu synergii (efektywności), ale nieodpowiednio dobrani, niewłaściwie motywowani i niewyszkoleni pracownicy mogą stać się dla organizacji elementem krytycznym.

Głównymi zadaniami stawianymi przed strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw są zapewnienie realizacji strategii organizacji oraz sprzyjanie przystosowywaniu się do zmian otoczenia<sup>5</sup>. Duża dynamika zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji sprzyja tworzeniu się organizacji zdehierarchizowanej, charakteryzującej się dużą elastycznością. Powoduje to odejście w przedsiębiorstwach od zhierarchizowanych, monolitycznych i rozbudowanych struktur organizacyjnych na rzecz struktur federalnych czy też spłaszczonych, zdecentralizowanych, typu macierzowego lub wirtualnych. Zmiany zachodzące w strukturach organizacyjnych powodują, że systemy motywowania dostosowane do przeżytych już typów organizacji (zwłaszcza chodzi tu o systemy wynagradzania) zupełnie nie przystają do nowych warunków. Obecne zmiany zmierzają do zwiększenia elastyczności struktur poprzez elastyczność zatrudnienia oraz elastyczność finansową. Elastyczność zatrudnienia możliwa jest przez zmniejszenie zatrudnienia pracowników pełnoetatowych na rzecz zatrudnienia większej liczby osób na podstawie umów krótkoterminowych, prac zleconych czy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Osłabienie zależności hierarchicznych powoduje dominację poziomych powiązań we współpracy i jednocześnie jest czynnikiem zwiększającym samodzielność wśród pracowników<sup>6</sup>. Elastyczność finansowa wymaga oparcia systemów wynagradzania na warunkach lokalnych, a nie na negocjowanych w skali krajowej umowach zbiorowych. Elastyczność finansowa może przejawiać się w zmianie orientacji wynagradzania, którego głównymi zasadami powinno być nastawienie na nowe wyzwania i podejmowanie ryzyka, wynikającego ze zmienności i otoczenia, i samej organizacji, osiąganie celów oraz rezultaty, czy to indywidualne, czy zespołowe<sup>7</sup>.

Przykładem tego, jak procesy integracji i globalizacji kształtują warunki w zakresie elastyczności zatrudnienia, może być zastosowanie pracy tymczasowej w Polsce. Jej istotą jest to, że pracownik zatrudniany jest przez agencję pracy tymczasowej, która bierze na siebie główne obowiązki pracodawcy (z nią pracownik zawiera umowę), natomiast pracę świadczy na rzecz pracodawcy użytkownika. Ten typ zatrudnienia najczęściej stosowany jest w hipermarketach, przy produkcji czy też prostej pracy fizycznej. Podstawy prawne regulujące ten sposób zatrudniania pracowników w krajach europejskich mają już długą historię, natomiast w Polsce prawnie uregulowano tę kwestię dopiero w roku 2004 Ustawą o pracy tymczasowej. Ta forma zwiększania elastyczności zatrudnienia zyskuje na popularności, o czym świadczą dane statystyczne (wykres 1. i 2.).

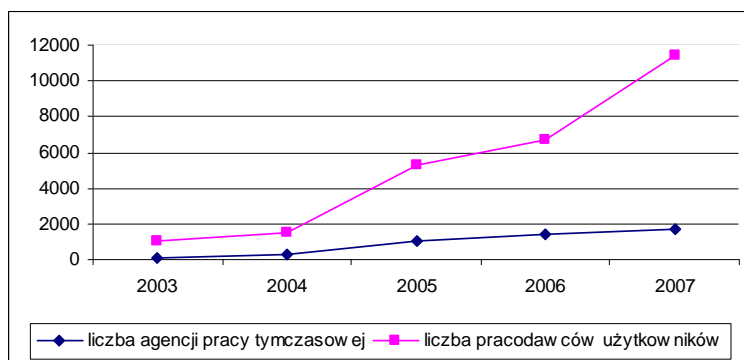
Wzrost zastosowania pracy tymczasowej potwierdza, po pierwsze, wzrost liczby pracodawców użytkowników, a więc firm, które same nie zatrudniają pracowników, ale „wypożyczają” ich od agencji pracy (z 1 031 w 2003 r. do 11 398 w 2007 r.), a po drugie, znaczący wzrost pracowników zatrudnionych właśnie na zasadzie pracowników tymczasowych (z 31 628 w 2003 r. do 486 591 w 2007 r.). Wśród pracodawców rośnie

<sup>5</sup> K. Bolesta-Kukulka, *Jak patrzeć na świat organizacji?*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 234.

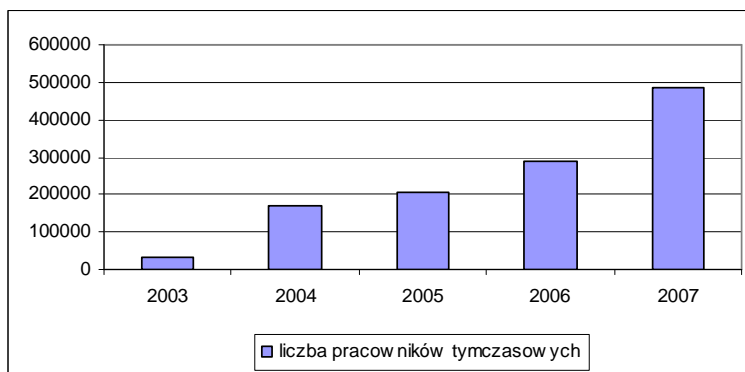
<sup>6</sup> O korzyściach, jak i niebezpieczeństwach związanych z rozbudowywaniem struktur organizacyjnych pisze H. J. Leavitt, *Why hierarchies thrive*. Harvard Business Review, marzec 2003, s. 97.

<sup>7</sup> W. Kopertyńska, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania systemu płac w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 886, Wrocław 2001, s. 18.

zainteresowanie nie tylko pracą tymczasową, ale również innymi elastycznymi formami zatrudnienia, które umożliwiają zwiększenie elastyczności zatrudnienia, a z drugiej strony zmieniają warunki stosowania określonych narzędzi zarządzania personelem, ale także zmieniają stosunki społeczne, dzieląc pracowników na dwie grupy: tych zatrudnionych w przedsiębiorstwie na stałe oraz pozostałych, pracujących tylko przez krótki czas lub będących pracownikami tymczasowymi.



Wykres 1. Dynamika pracy tymczasowej w Polsce  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportów z działalności agencji zatrudnienia z lat 2003-2007*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej



Wykres 2. Liczba pracowników tymczasowych w Polsce  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportów z działalności agencji zatrudnienia z lat 2003-2007*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa wymaga wprowadzania elastycznych form zatrudnienia, jednak pracownicy nie w pełni są przygotowani na takie zmiany, oczekując bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. Wyzwaniem staje się kształtowanie świadomości pracowników oraz zastosowanie w ramach systemów motywowania innych instrumentów sprzyjających poczuciu bezpieczeństwa.

Organizacja jest systemem kulturowym, w którym współdziałający ze sobą ludzie rozwijają własne wzorce i orientacje, wpływające na ich zachowanie oraz funkcjonowanie organizacji<sup>8</sup>. Kultura organizacyjna odnosi się do zespołu przekonań, wartości i wyuczonych sposobów postępowania wypracowanego w czasie funkcjonowania organizacji, który jest manifestowany poprzez fizyczne elementy organizacji oraz zachowania jej członków<sup>9</sup>. Z kulturą związany jest mechanizm psychologiczny, wykorzystywany w procesach zarządzania, który polega na tym, że sformalizowane przepisy, nakazy i zakazy są zawsze zewnętrzne wobec ludzi, a konsekwencją ich nieprzestrzegania może być, co najwyżej, strach przed karą. Inaczej się dzieje z wartościami i normami zinternalizowanymi, zakorzenionymi w człowieku, których naruszenie prowadzi do wyrzutów sumienia, wewnętrznego niepokoju, a identyfikacja z nimi nadaje sens działaniom z nimi zgodnym i poczucie satysfakcji. Istotną rolą kultury organizacyjnej jest tworzenie pewnych wzorców właściwych dla kultury organizacyjnej epoki informacyjnej<sup>10</sup>, które sprzyjają akceptacji niepewności jako stałej cechy środowiska działalności. W warunkach globalizacji i integracji konieczna jest akceptacja niepewności nie tylko przez samo przedsiębiorstwo, ale również przez jego pracowników. Ważną rolą kultury organizacyjnej jest propagowanie pewnych cech pracowników, pożądaných zarówno przez pracownika, jak i pracodawcę. W obecnych uwarunkowaniach najczęściej bardzo wysoko cenione są samodzielność i autonomia, które umożliwiają pracownikom wykazanie się kreatywnością, innowacyjnością oraz przedsiębiorczością. Dynamiczne zmiany dające się obecnie zaobserwować w organizacjach, np.: spłaszczenie struktur organizacyjnych i w ślad za tym idąca decentralizacja zarządzania, a przy tym wzrost złożoności organizacji oraz zmiany w technologii wytwarzania, wymuszają na przedsiębiorstwach znaczną elastyczność, konieczną ze względu na wymagania stawiane przez rynek.

### 3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE

Współczesne przedsiębiorstwo nie jest już tylko elementem systemu gospodarczego danego kraju, ale w coraz większym stopniu staje się uczestnikiem gospodarki światowej. Z tego powodu chyba w każdym segmencie otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa można wskazać skutki integracji i globalizacji, wpływające na zarządzanie zasobami ludzkimi. Jednak ze względu na obszerny zakres takiej analizy, trudno pokusić się na omówienie ich wszystkich. Autorka poprzestanie jedynie na scharakteryzowaniu wybranych czynników, w sposób szczególny ukierunkowanych na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Rosnąca konkurencja na rynkach towarów i usług zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia oferowanych przez siebie wyrobów. Z drugiej zaś strony, do utrzymania się na rynku niezbędna jest optymalizacja kosztów działalności przedsiębiorstwa. Realizacja tych celów możliwa jest dzięki odpowiednim osobom, o określonych kompetencjach, wiedzy, umiejętnościach, pracujących dla firmy, co stanowi zadanie realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Zapewnienie

<sup>8</sup> J. Łucewicz, *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 12, 1994.

<sup>9</sup> A. Brown, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 9.

<sup>10</sup> Cz. Sikorski, *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 4, 2002, s. 34 i dalsze.

właściwej jakości i liczby personelu dla potrzeb przedsiębiorstwa zależy nie tylko od właściwej polityki kadrowej i dobrych procedur w tym zakresie, ale także jest efektem możliwości, jakie daje rynek pracy.

Jakość i ilość dostępnych na rynku zasobów pracy, w warunkach gospodarki rynkowej, stanowią jeden z ważniejszych czynników wpływających na procedury doboru pracowników oraz system motywowania w przedsiębiorstwie<sup>11</sup>. Rekrutacja i selekcja, których efektem jest zatrudnienie nowych pracowników przebiegają inaczej, kiedy na rynku jest nadmiar chętnych do pracy (dotyczy to zwłaszcza rekrutacji), a inaczej w sytuacji braku rąk do pracy. Również popyt i podaż pracowników silnie oddziałują na wysokość płac w przedsiębiorstwie, jak i inne elementy motywowania, które mają za zadanie nie tylko przyciągnąć najlepszych do przedsiębiorstwa, ale również ich zatrzymać.

Ostatnie lata przyniosły ze sobą zasadnicze zmiany na rynku pracy, które polegają na przekształceniu rynku pracodawcy (takiej sytuacji, gdzie o warunkach pracy i płacy decyduje pracodawca) w rynek pracownicy (tutaj większą siłę przetargową w ustalaniu warunków zatrudnienia ma pracownik). Sytuacja ta doskwierała szczególnie pracodawcom w niektórych branżach, ponieważ mieli poważne problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Jednak ostatnie miesiące, w których najważniejszą częścią każdego serwisu informacyjnego są doniesienia o kryzysie finansowym na całym świecie oraz jego następstwach, jakimi są zwolnienia pracowników, pozwala przypuszczać, że sytuacja na rynku pracy znowu ulegnie zmianie.

Do tego dochodzą także zmiany w strukturze zatrudnienia pracowników. W wielu przedsiębiorstwach następuje restrukturyzacja zatrudnienia, powodująca wzrost udziału zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach i tzw. pracowników wiedzy oraz zmniejszenie zatrudnienia pracowników produkcyjnych i o niskich kwalifikacjach. W zasadzie każde przedsiębiorstwo ceni sobie pracowników samodzielnych, otwartych na elastyczne formy zatrudnienia, mobilnych, wielofunkcyjnych, wykazujących gotowość ciągłego pogłębiania i poszerzania wiedzy, a jednocześnie wykazujących się kreatywnością, innowacyjnością, umiejętnością współpracy i rozwiązywania problemów. Wymagania te choć mogą być oceniane jako wygórowane, są uzasadnione, ponieważ zasobność w wiedzę samej kadry kierowniczej już nie wystarcza, by z sukcesem konkurować w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

W warunkach globalizacji i integracji rynek pracy danego kraju staje się jedynie częścią globalnego rynku pracy, stąd podobne problemy z pozyskaniem pracowników mają firmy w różnych częściach świata. Sprzyjają temu procesy integracyjne, prowadzące do likwidowania formalnych barier przepływu pracowników między państwami członkowskimi. A stąd już tylko o krok od tzw. drenażu mózgów, czyli zjawiska, które polega na emigracji pracowników zdolnych, wykształconych do krajów o wyższej stopie życia, mogących zaoferować bardziej atrakcyjne warunki życia. Problem ten był szeroko dyskutowany także w Polsce<sup>12</sup>, choć ostatnie miesiące dostarczają informacji (trudno jednak o dane statystyczne) o masowych powrotach Polaków z zagranicy.

<sup>11</sup> J. Szambelńczyk, R. Karaś, *Typy rynków pracy i cykl życia przedsiębiorstwa jako determinanty dochodów z pracy*, [w:] *Współczesne dylematy zatrudnienia*, redakcja J. Orczyk, Zeszyty Naukowe, seria I, nr 265, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 171-177.

<sup>12</sup> Na temat skali tego zjawiska brak jest dokładnych danych statystycznych, a spotykane opinie bywają także sprzeczne. Szerzej na ten temat: M. Duszczyk, J. Wiśniewski, *Analiza społeczno-demograficzna migracji zarobkowej Polaków do Państw EOG po 1 maja 2004 r.*, Instytut Spraw Publicznych, <http://www.msz.gov.pl/files/docs/DKiP/ekspertyza-isp-finalny%2024%2004%2007.pdf> z dn. 28.11.2007.

Innym zjawiskiem będącym następstwem integracji europejskiej jest postępujący proces dostosowywania uwarunkowań prawnych, w tym także z zakresu prawa pracy, do standardów obowiązujących już w krajach unijnych. Zmiany te prowadzą do tworzenia sprzyjających warunków w zakresie uelastycznienia zatrudnienia, o czym już wspomniano wcześniej. Wprowadzane są rozwiązania prawne, które mają wcielać w życie zasady rozwoju zrównoważonego. O ile proces ten w sferze prawnej dotyczy przede wszystkim zarządzania środowiskowego, to w sferze zatrudnienia w większym stopniu wiąże się to z pewną kulturą zarządzania. Propagowane są różne koncepcje (np. koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, etyka biznesu), które stanowią określoną propozycję, służącą zrozumieniu i harmonizowaniu złożoności i różnorodności, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa w różnych obszarach swojej działalności, także w sferze zatrudnienia. Skutkiem działalności jest także charakter zarządzania zasobami ludzkimi, unifikacja i podobna filozofia w doborze narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim. Działania i procedury realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z tą filozofią, powinny służyć poznaniu i dostarczeniu informacji, niezbędnych do decyzji personalnych, a także dać możliwość znalezienia kompromisu między, niejednokrotnie sprzecznymi, interesami pracowników i pracodawców.

#### 4. PODSUMWANIE

Postępujące procesy globalizacji i integracji skutkują, z jednej strony, wzrostem znaczenia przedsiębiorstw transnarodowych, będących pracodawcami w różnych częściach globu. Z drugiej zaś strony, zmieniają się warunki funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych. To jednak międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstwa, rozproszenie geograficzne oraz różnice społeczno-kulturowe prowadzą do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera następujących cech<sup>13</sup>:

- większa liczba zadań i czynności personalnych;
- większa złożoność procesów personalnych;
- większa ingerencja w życie osobiste personelu;
- większa liczba i złożoność czynników wpływających na decyzje personalne;
- szczególne znaczenie czynników kulturowych;
- większe ryzyko związane z wykonywaniem pracy.

Obserwacja praktyki zarządzania zasobami ludzkimi skłania do stwierdzenia, że między innymi na skutek integracji i globalizacji, firmy są zmuszone do dbałości o jakość zarządzania własnym kapitałem ludzkim. Przykładem jest tutaj podejście do problemów kulturowych (wynikających z globalnego charakteru przedsiębiorstw), które traktowane są z pełną powagą – raczej dostrzega się ich znaczenie i wagę, aniżeli pomija i bagatelizuje. Świadczy o tym choćby różnorodność metod, znajdujących zastosowanie do rozwiązania tego typu problemów. Znamienne jest również to, że w sytuacji, kiedy współpracują ze sobą ludzie o różnych korzeniach kulturowych, zarządzanie zmianą kulturową ma prowadzić do zachowania tego, co jest najlepsze w obu kulturach.

Z drugiej jednak strony globalizacja i integracja niosą ze sobą szereg wyzwań nie tylko dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale także dla samych pracowników. Takimi wyzwaniami dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP, jest podołanie

<sup>13</sup> *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20-25.

zmianom zachodzącym na rynku pracy czy wprowadzanie elastyczności zatrudnienia. Dla firm oznacza to konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych, co na ogół budzi opór i niechęć. Podobny rodzaj problemów dotyczy także pracowników, którym z trudnością przychodzi akceptacja niepewności zatrudnienia, wysokich wymagań i oczekiwań ze strony pracodawców, konieczność ciągłego kształcenia i uaktualniania posiadanej wiedzy.

### LITERATURA

- [1] Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji?*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [2] Brown A., *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998.
- [3] Duszczyk M., Wiśniewski J., *Analiza społeczno-demograficzna migracji zarobkowej Polaków do Państw EOG po 1 maja 2004 r.*, Instytut Spraw Publicznych, <http://www.msz.gov.pl/files/docs/DKiP/ekspertyza-isp-finalny%2024%2004%2007.pdf> z dn. 28.11.2007.
- [4] Karaś R.: *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [5] Kopertyńska W., *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania systemu płac w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 886, Wrocław 2001.
- [6] Leavitt H. J., *Why hierarchies thrive*. Harvard Business Review, marzec 2003.
- [7] Łuciewicz J., *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 12, 1994.
- [8] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [9] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydaw. Antykwa, Kraków 1998.
- [10] *Raporty z działalności agencji zatrudnienia z lat 2003-2007*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- [11] Sikorski Cz., *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 4, 2002.
- [12] Szambelńczyk J., Karaś R., *Typy rynków pracy i cykl życia przedsiębiorstwa jako determinanty dochodów z pracy*, [w:] *Współczesne dylematy zatrudnienia*, redakcja J. Orczyk, Zeszyty Naukowe, seria I, nr 265, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- [13] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2002.

### INTEGRATION AND GLOBALIZATION AS A FACTORS INFLUENCING ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

#### Summary

Integration and globalizations are important factors of contemporary environment of business. They influenced on every aspects of business activities as well as human resources management. In the article the author characterizes selected problems of human resources management in the companies what are the results of surrounding influence.

*Złożono w redakcji w marcu 2009 r.*