



# zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych

redakcja naukowa  
aleksy pocztowski



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

# zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

redakcja naukowa  
aleksy pocztowski

 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2015

Wydanie książki zostało dofinansowane ze środków Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Recenzent

*prof. dr hab. Zenon Wiśniewski*

Wydawca

*Kamila Dołęgowska-Narloch*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Mirosław Dąbrowski*

Korekta

*Iwona Pisiewicz*

Skład i łamanie

*Wojciech Prażuch*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/laflor*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2015

ISBN 978-83-264-9203-7

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	9
<b>1. Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi .....</b>	<b>13</b>
<i>Aleksy Pocztowski</i>	
Globalny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi .....	13
Istota i cechy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi .....	16
Podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych.....	21
Nurty rozwojowe międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.....	24
Wyzwania stojące przed międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi.....	27
<b>2. Międzynarodowe rynki pracy .....</b>	<b>29</b>
<i>Beata Buchelt</i>	
Istota rynku pracy .....	29
Uwarunkowania międzynarodowych rynków pracy.....	32
Międzynarodowe migracje .....	36
Rosnące zatrudnienie w sektorze usług.....	39
Bezrobocie wśród osób młodych .....	42
Zacieśnianie się współpracy na międzynarodowych rynkach pracy .....	45
Relacje między rynkiem pracy a zarządzaniem zasobami ludzkimi w perspektywie międzynarodowej.....	46
<b>3. Kariery ponad granicami .....</b>	<b>49</b>
<i>Alicja Miś</i>	
Współczesna teoria kariery .....	49
Konceptualizacja kariery globalnej.....	50
Model kariery globalnej Peiperl i Jonsen .....	52
Kompetencje globalne jako podstawa kariery .....	54
Ścieżka kariery globalnej w perspektywie dualnej .....	56
System karier w organizacji międzynarodowej: struktura i instrumentarium.....	59

<b>4. Modele kompetencyjne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.....</b>	<b>66</b>
<i>Urban Pauli</i>	
Kontekst zarządzania kompetencjami .....	66
Podejście do definiowania kompetencji.....	68
Definicja kompetencji.....	70
Cele i funkcje modeli kompetencyjnych.....	72
Sposoby budowania modeli kompetencyjnych .....	74
Kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	77
Integrowanie procesów personalnych z wykorzystaniem modeli kompetencyjnych .....	80
<b>5. Zatrudnianie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....</b>	<b>85</b>
<i>Tomasz Sapeta</i>	
Planowanie zatrudnienia .....	85
Rekrutacja kandydatów do pracy .....	88
Proces selekcji .....	92
Formy zatrudnienia .....	95
Zwolnienia pracowników.....	97
<b>6. Delegowanie pracowników za granicę w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....</b>	<b>101</b>
<i>Joanna Purgal-Popiela</i>	
Znaczenie misji zagranicznych w rozwoju międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa .....	101
Rodzaje misji zagranicznych ze względu na kierunek delegowania .....	107
Rodzaje misji zagranicznych ze względu na czas pobytu w innej lokalizacji.....	109
Charakterystyka osób delegowanych za granicę.....	112
Organizacyjne wsparcie pracowników delegowanych za granicę.....	113
<b>7. Adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy .....</b>	<b>117</b>
<i>Iwona Kubica</i>	
Cechy międzynarodowego środowiska pracy.....	117
Istota i rodzaje adaptacji do pracy .....	118
Wprowadzenie do organizacji międzynarodowej .....	120
Adaptacja w procesie pracy .....	125
Zmiana pracy – adaptowalność jednostki .....	128
Pomiar efektywności programów adaptacyjnych w firmach międzynarodowych.....	130

---

<b>8. Zarządzanie efektywnością pracy .....</b>	<b>132</b>
<i>Beata Buchelt, Grzegorz Łukasiewicz</i>	
Istota koncepcji zarządzania efektywnością pracy .....	132
Uwarunkowania systemu zarządzania przez efekty .....	136
Funkcjonalny wymiar zarządzania przez efekty .....	143
Podmioty zarządzania przez efekty .....	147
<b>9. Rozwój pracowników .....</b>	<b>150</b>
<i>Urban Pauli</i>	
Cele i funkcje działalności rozwojowej .....	150
Przedmiot i tematyka szkoleń .....	153
Organizacja działań szkoleniowych .....	156
Metody szkolenia pracowników .....	161
Rola szkoleń w zarządzaniu wiedzą w organizacji międzynarodowej.....	164
<b>10. Wynagradzanie pracowników .....</b>	<b>166</b>
<i>Tomasz Sapeta</i>	
Determinanty kształtowania wynagrodzeń w kontekście międzynarodowym.....	166
Zastosowanie formuł w tworzeniu pakietów wynagrodzeń .....	172
Kształtowanie struktury wynagrodzeń .....	178
<b>11. Kulturowe uwarunkowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.....</b>	<b>183</b>
<i>Małgorzata Machaczka</i>	
Geneza, pojęcie i typologie kultury organizacyjnej.....	183
Funkcje kultury organizacyjnej .....	190
Różnorodność kulturowa w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	192
Modele relacji międzykulturowych i typologia zróżnicowanych kultur organizacyjnych .....	195
Zmiana kultury organizacyjnej w kontekście międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.....	197
<b>12. Technologie informatyczne w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.....</b>	<b>201</b>
<i>Marcin Karwiński</i>	
Geneza i rozwój systemów informatycznych .....	201
System informatyczny w przedsiębiorstwie .....	203
Zastosowania systemów informatycznych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność międzynarodową.....	206
Użytkownicy systemu informatycznego w przedsiębiorstwie.....	211

Kryteria zakupu oprogramowania komputerowego .....	213
Wirtualizacja zarządzania .....	214
<b>Bibliografia</b> .....	217
<b>Indeks</b> .....	239
<b>O autorach</b> .....	243

---

# Wstęp

---

Działalność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych wiąże się z szeregiem wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Do najważniejszych zaliczyć można większą złożoność otoczenia i niepewność towarzyszącą prowadzeniu działań poza granicami kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Wykonywanie zadań przez pracowników znajdujących się w wielu różnych miejscach, często bardzo odległych od siebie geograficznie i kulturowo, wymaga opracowania i wdrożenia adekwatnych strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi.

W książce przedstawione zostały wyniki kilkuletnich prac naukowo-badawczych pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Celem badań było określenie i opisanie specyficznych problemów zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych. Zostały one przedstawione w kontekście wyzwań płynących z turbulentnego otoczenia i niepewności, jaka towarzyszy funkcjonowaniu przedsiębiorstw i pracowników w globalnej gospodarce.

Opracowanie składa się z dwunastu rozdziałów. Otwierający je pierwszy rozdział opisuje genezę i istotę międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, biorąc pod uwagę współczesne uwarunkowania. Omówione zostały m.in. główne nurty rozwojowe oraz wyzwania istniejące w tej dziedzinie zarządzania.

Międzynarodowe rynki pracy stanowią naturalny kontekst dla zarządzania zasobami ludzkimi i aktywności osób delegowanych do pracy poza granice krajów ich pochodzenia. Zagadnienie to zostało omówione w drugim rozdziale. Wychodząc od przypomnienia istoty i funkcji rynku pracy w gospodarce, scharakteryzowano czynniki determinujące funkcjonowanie międzynarodowych rynków pracy oraz występujące tam tendencje, wskazano również implikacje dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostało zagadnienie karier ponad granicami. Współczesne pojmowanie kariery stanowi punkt wyjścia do omówienia koncepcji kariery globalnej oraz systemu planowania karier w organizacjach międzynarodowych. Podkreślono konieczność rozwijania



systemu zarządzania karierami międzynarodowymi pracowników w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo konkuruje na globalnym rynku.

W czwartym rozdziale przedstawione zostały możliwości wykorzystania modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych. Wychodząc od znaczenia kompetencji jako podstawy kształtowania głównych procesów HR, wskazano na zmieniające się pojmowanie istoty kompetencji jako podstawy osiągania wysokiej efektywności pracy i czynnika wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw oraz na konieczność uwzględniania kontekstowości, różnorodności, jak również zmienności wykonywanych zadań i pełnionych ról.

W rozdziale piątym omówione zostało kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych. W szczególności przedstawiono specyfikę procesów rekrutacji i selekcji pracowników, jak również kwestie ograniczania nadwyżek w zatrudnieniu.

Szósty rozdział monografii poświęcony został delegowaniu pracowników za granicę, co jest jedną z podstawowych form organizacyjnych realizacji zadań na rynkach międzynarodowych, odpowiadających etapom międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw i rozwijanej przez nie strategii. W tej części opracowania omówiono główne kwestie dotyczące delegowania pracowników na misje zagraniczne oraz występujące tu tendencje.

Siódmy rozdział omawia zagadnienie adaptacji pracowników w międzynarodowym środowisku pracy. Jest to kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych, ponieważ przebieg procesu adaptacji wpływa na efektywność pracy oraz zdolność do funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy w przyszłości. Specyfika procesu adaptacji w tych warunkach stanowi główną oś wyводу.

Ósmy rozdział traktuje o zarządzaniu efektami pracy w środowisku międzynarodowym. Autorzy omówili istotę kluczowego procesu HR, jakim jest zarządzanie efektywnością pracy, charakteryzując elementy składowe systemu zarządzania przez efekty. Następnie przedstawione zostały uwarunkowania skuteczności tego systemu w przedsiębiorstwach działających w krajach różniących się pod względem społeczno-kulturowym, mających różnorodne systemy prawne i polityczne, znajdujących się na odmiennym poziomie rozwoju gospodarczego i charakteryzujących się różną sytuacją na rynku pracy.

Dziewiąty rozdział poświęcony jest problematyce rozwoju pracowników w firmach międzynarodowych. Najpierw przypomniano istotę i funkcje działalności rozwojowej w organizacji, a następnie przedstawione zostały jej cechy specyficzne dla międzynarodowego środowiska pracy. Omówiono kwestie organizacji szkoleń, narzędzi stosowanych w procesie szkolenio-

wym oraz miejsca szkoleń w tworzeniu wiedzy, niezbędnej do realizacji zadań na arenie międzynarodowej.

Dziesiąty rozdział poświęcony jest kształtowaniu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynkach międzynarodowych i zatrudniających pracowników z różnych krajów. Omówione zostały w nim czynniki wpływające na systemy wynagradzania pracowników, formy wynagrodzeń oraz zasady tworzenia konkretnych rozwiązań w tym zakresie. Zarządzanie zmianami stanowi jedno z największych wyzwań we współczesnych organizacjach, w szczególności tych funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. Wynika to z większej złożoności otoczenia, w którym działają, a jednym z wymiarów owej złożoności są różnice kulturowe.

Zagadnienie to zostało przedstawione w jedenastym rozdziale opracowania. W kolejności zostały omówione: istota i znaczenie kultury organizacji, kwestia zróżnicowania kulturowego oraz problem zmian kultury organizacji.

Opracowanie zamyka rozdział poświęcony wykorzystaniu technologii informatycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych. Odwołując się do uniwersalnych rozwiązań w tej dziedzinie, autor ukazał technologie informatyczne jako czynnik wpływający na rozwój działalności międzynarodowej.

Rozważania zawarte w poszczególnych rozdziałach monografii nie wyczerpują problematyki międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, ale raczej służą identyfikowaniu stosowanych praktyk i pojawiających się wyzwań.

Autorzy mają nadzieję, że wyniki studiów teoretycznych i badań empirycznych, które zostały przedstawione w poszczególnych rozdziałach książki, stanowią będą inspiracją do dyskusji i podejmowania dalszych badań w zakresie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą one również być wykorzystane jako pomoc w studiowaniu tej problematyki oraz w doskonaleniu praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych.

*Aleksy Pocztowski*



# Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

*Aleksy Pochtowski*

---

## Globalny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako dyscyplina naukowa i obszar praktyki zarządzania stoi przed wieloma wyzwaniami wynikającymi ze zmian, jakie w ostatnich kilkudziesięciu latach zachodzą w gospodarkach poszczególnych krajów i w gospodarce światowej jako całości, wpływając na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wśród czynników, które determinują strategię i metody zarządzania zasobami ludzkimi, wymienić należy: globalizację, nasilającą się konkurencję, rozwój rynków wschodzących, ukierunkowanie biznesu na potrzeby klienta, rozwój i transfer nowoczesnych technologii informacyjnych, rozwój e-biznesu, rosnący udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w całości inwestycji na świecie, procesy fuzji i przejęć, upodobnianie się biznesu globalnego do lokalnego, internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw, konflikty polityczne, migracje ludności, a w ostatnich latach kryzys na rynkach finansowych i jego skutki w sferze realnej gospodarki, w tym również w środowisku pracy<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególne znaczenie globalizacji i bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Stor 2011, s. 13–41). Nie podejmując się w tym miejscu szczegółowej analizy zagadnienia, ograniczymy się do stwierdzenia, że globalizacja jest procesem przenikania się różnych sfer życia społecznego na świecie, polegającym na intensyfikowaniu się powiązań między nimi. Mimo braku jednej powszechnie obowiązującej definicji globalizacji, można przyjąć, iż jej istotą są wspomniane powyżej przenikanie i intensyfikacja powiązań, które charakteryzują się złożonością, wielopłaszczyznowością i wielowątkowością o charakterze technologicznym, ekonomicznym, politycznym, społecznym i kulturowym. Globalizacja jest czynnikiem wywołującym istot-

---

<sup>1</sup> Na kwestie zmieniającego się kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi zwraca się uwagę w wielu publikacjach, m.in. Huseey 1995; Perkins 1997; Pochtowski 2002; Price 2004; Tayeb 2005; Briscoe, Schuler i Claus 2009; Przytuła 2011; Stor 2011; Reilly i Williams 2012; Dowling 2014; Pochtowski 2014.

ne zmiany w strukturze politycznej, gospodarczej i społecznej współczesnego świata. Jej skutki odczuwają poszczególne kraje, przedsiębiorstwa i ludzie (Briscoe, Schuler i Claus 2009, s. 14). Przykładem postępującego procesu globalizacji jest fakt, że coraz więcej osób pracuje poza granicami kraju, z którego pochodzą, i coraz więcej osób pracujących w swoim kraju zatrudnionych jest w działających tam przedsiębiorstwach zagranicznych. Dla przedsiębiorstw oznacza to potrzebę adaptacji do międzynarodowego kontekstu ich działalności, w tym również adaptacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Globalizacja otoczenia przedsiębiorstw determinuje proces ich umiędzynarodowienia, który z kolei wpływa na podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Należy w tym miejscu wspomnieć, że w literaturze przedmiotu spotyka się różne definicje przedsiębiorstwa międzynarodowego, co jest efektem rosnącego zainteresowania badaczy tą problematyką. W ogólnym znaczeniu za przedsiębiorstwo międzynarodowe uznaje się przedsiębiorstwo, które posiada aktywa w dwóch lub więcej krajach (Schroeder 2010, s. 12).

Stopień umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa można analizować na podstawie różnych kryteriów. Pierwszym z nich jest liczba rynków oraz geograficzny i kulturowy dystans między rynkiem rodzinnym a rynkami zagranicznymi przedsiębiorstwa. Na podstawie tego kryterium można stwierdzić, że im więcej jest rynków zagranicznych, na których działa przedsiębiorstwo, im większa odległość między tymi rynkami oraz im większe są różnice kulturowe na tych rynkach, tym bardziej jest to przedsiębiorstwo umiędzynarodowione. Drugim wymiarem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest udział rynków zagranicznych w tworzeniu łańcucha wartości dodanej. Im większy jest udział rynków zagranicznych w poszczególnych fazach tworzenia wartości, takich jak zakupy, badania i rozwój, produkcja, logistyka i sprzedaż, tym wyższy jest stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Trzecim kryterium jest poziom integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa, obejmującej m.in. integrację przepływu surowców, informacji i ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, rozwój wspólnej orientacji kulturowej oraz elastyczność infrastruktury, tj. systemów zarządzania, technologii informatycznych, systemów produkcyjnych (Pocztowski 2002, s. 13). Obok przedstawionych powyżej trzech kryteriów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wymienić należy jeszcze czas, w którym ono funkcjonuje na rynkach międzynarodowych. Oznacza to, że umiędzynarodowienie należy rozpatrywać nie tylko w określonym punkcie czasu, czyli statycznie, ale przede wszystkim dynamicznie – jako proces (Kutschker 1997, s. 105–106).

Klasyfikacja przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych może być dokonywana na podstawie różnych kryteriów. Jednym z nich jest rodzaj powiązań między jednostkami organizacyjnymi firmy. Na

tej podstawie C. Bartlett i S. Ghosal wyróżnili cztery typy przedsiębiorstw międzynarodowych: wielonarodowe, międzynarodowe, globalne i transnarodowe (Pocztowski 2002, s. 13; Schroeder 2010, s. 15; Stor 2011, s. 57). Klasyfikacja ta odpowiada historycznym fazom rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych. Pierwszą z nich jest przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational, multidomestic*), które było dominującą formą organizacyjną w okresie umiędzynarodowienia gospodarki światowej przypadającym na lata 1920–1950. Korporacje wielonarodowe charakteryzowały się posiadaniem firm zlokalizowanych w różnych krajach, które wytwarzały produkty głównie na potrzeby danego rynku krajowego. Następną fazą umiędzynarodowienia gospodarki światowej przypada na lata 1950–1980. Jest to okres dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych (*international, global*), które wykorzystując ogromny popyt po II wojnie światowej, zmniejszanie barier celnych, malejące koszty transportu, rozwój technologii i upodobnianie się preferencji konsumentów, wytwarzały na wielką skalę standardowe produkty i sprzedawały je w wielu krajach. Około 1980 r. rozpoczyna się nowa era w procesie umiędzynarodowienia gospodarki światowej. Jej charakterystyczną formą organizacyjną jest przedsiębiorstwo transnarodowe (*transnational*), które stara się oferować produkty zaspokajające specyficzne oczekiwania klientów w poszczególnych krajach, jednocześnie zachowując światowy poziom efektywności i innowacyjności związany z transferem wiedzy (Harzing 1995, s. 32).

Przedstawione dotychczas cechy odnoszą się do dużych przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Należy jednak pamiętać, że proces umiędzynarodowienia w coraz większym stopniu dotyczy również średnich i małych firm, które w gospodarkach wielu krajów i regionów odgrywają dużą rolę. Wśród przyczyn rosnącego zaangażowania tych podmiotów na rynkach międzynarodowych wymienia się m.in.: przekonanie, że można osiągnąć w ten sposób większy zysk, brak możliwości osiągnięcia zamierzonych zysków na rynku krajowym, chęć wykorzystania okazji pojawiających się na rynkach zagranicznych oraz międzynarodową orientację przedsiębiorców (Daszkiewicz i Wach 2013, s. 37–39). Na szczególną uwagę zasługuje grupa przedsiębiorstw określanych jako *born global*, czyli w wolnym tłumaczeniu „globalnych od urodzenia”, które charakteryzują się tym, iż praktycznie od momentu powstania lub w krótkim czasie od powstania podejmują działalność na rynkach międzynarodowych (Przybylska 2013, s. 93).

Globalizacja otoczenia i przedsiębiorstw, wraz z towarzyszącymi jej zmianami, o których wcześniej wspomniano, doprowadziła do sytuacji, w której międzynarodowa działalność gospodarcza przestała być domeną korporacji i dużych przedsiębiorstw oraz dużych i rozwiniętych krajów, takich jak Stany Zjednoczone, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Francja.

Książka omawia niezwykle aktualne zagadnienie, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych. Prawdziwe wyzwanie dla menedżerów takich przedsiębiorstw stanowi większa złożoność otoczenia i niepewność towarzysząca prowadzeniu działań poza granicami kraju pochodzenia. Wykonywanie zadań przez pracowników znajdujących się w różnych miejscach, często odległych od siebie geograficznie i kulturowo, wymaga także opracowania i wdrożenia adekwatnych strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Szczegółowo przedstawiono w niej m.in.:

- genezę i istotę międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi,
- czynniki determinujące funkcjonowanie międzynarodowych rynków pracy oraz występujące na nich tendencje,
- rozwój pracowników i przebieg kariery w firmach międzynarodowych,
- wykorzystanie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych,
- strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwach międzynarodowych,
- delegowanie pracowników na misje zagraniczne oraz ich adaptację w nowym środowisku pracy,
- zarządzanie efektywnością pracy w środowisku międzynarodowym,
- kształtowanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynkach międzynarodowych i zatrudniających pracowników z różnych krajów,
- wykorzystanie technologii informatycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych.

Publikacja jest przeznaczona dla praktyków, dyrektorów i menedżerów przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, a także osób zajmujących się naukowo tym zagadnieniem, które znajdą w niej wiele informacji na temat doskonalenia metod zarządzania zasobami ludzkimi.



9788326492037 W01P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9203-7



9 788326 492037