

Iwona Kubica*

Indywidualny aspekt adaptacji pracowniczej w międzynarodowym środowisku pracy w świetle badań empirycznych

Wstęp

Rosnąca konkurencja międzynarodowa sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują wysiłki zmierzające do internacjonalizacji swej działalności. Obserwujemy zatem intensyfikację ogólnoświatowych powiązań ekonomicznych, kulturowych oraz społecznych, łączących odległe od siebie miejsca, partycypujące w lokalnych kontekstach w prowadzonej przez siebie działalności [Majbroda, 2011, s. 63]. Tradycyjne dotąd struktury, systemy i procesy organizacyjne są zatem przekształcane, wprowadza się nowe rozwiązania technologiczne, następuje otwarcie się na nowe rynki oraz poszukuje się nowych źródeł zatrudnienia. Można by się zatem spodziewać, że wzrasta świadomość globalnych współzależności ludzi i kultur, a „kurczenie się” świata powoduje intensyfikację doświadczeń międzykulturowych [Majka-Rostek, 2010, s. 185–186].

Coraz też częściej kandydaci do pracy sami poszukują pracodawcy, który zapewni im możliwość pracy w zróżnicowanym środowisku, często poza granicami kraju swojego pochodzenia. Praca taka wymaga jednak zestawu pewnych kompetencji, które predestynują daną osobę do tego typu aktywności zawodowych i wpływają na późniejszą efektywność wykonywania zadań.

Identyfikacja czynników indywidualnych, wpływających na adaptowalność pracownika¹, oraz odpowiedź na pytanie, czy poziom umiędzynarodowienia środowiska pracy (p.u.ś.p.) wpływa na decyzje poszczególnych osób oraz samych firm na wybór pracownika/pracodawcy stały się

* Mgr, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, iwona.kubica@uek.krakow.pl

¹ Adaptowalność pracownicza rozumiana jako zbiór cech wpływających na zdolność do przystosowania się do środowiska pracy, obejmująca trzy aspekty – wcześniejsze doświadczenia zawodowe (np. częstotliwość zmian pracy), zainteresowanie pracą wymagającą przystosowywania się do nowych warunków materialnych i niematerialnych oraz cechy charakteru/kompetencji, wpływające na efektywność wykonywania pracy w nowych warunkach [Pulakos i inni, 2002, s. 299–323; Griffin, Hesketh, 2003, s. 65–73].

głównym celem niniejszego artykułu. Studia literaturowe uzupełnione zostały wnioskami z badań prowadzonych w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/N/HS4/03179. Badanie ilościowe zostało poprzedzone wywiadami ustrukturyzowanymi.

1. Kulturowy aspekt procesu adaptacji

Mimo iż większość organizacji podkreśla, że pracownicy są dla nich najważniejszym zasobem, to obszar adaptacji wciąż nie jest traktowany z należytą starannością. Co więcej, kierownictwo bardzo często nie widzi związku między procesem wdrożeniowym a częstymi odejściami pracowników w pierwszych miesiącach pracy, nie prowadzi także kontroli kosztów związanych z tym procesem. Zdaniem autorów opracowania [Cosack i inni, 2010], już programy adaptacyjne powinny uwzględniać działania retencyjne, wpływające na chęć pozostania pracownika w firmie i budujące profektywnościową kulturę organizacyjną.

Kultura w istotny sposób wpływa na całą organizację i jej poszczególnych członków. Oddziałuje na cele, struktury i funkcje organizacji, wpływa także na wartości i zachowania pracowników oraz na dynamikę relacji interpersonalnych [Matsumoto, Juang, 2007, s. 539–541]. W procesie adaptacji pracowniczej nowo zatrudnieni uczą się angażować w kulturę organizacyjną zatrudniającej ich organizacji. Ale jest to tylko „tymczasowe” zaangażowanie, tj. ma miejsce tylko wtedy, gdy pracownicy znajdują się fizycznie w organizacji [Berry i inni, 1992, s. 322]. Rozwijając dalej tę myśl, można powiedzieć, że nowo zatrudniani pracownicy uczą się pracować i działać w swojego rodzaju „kulturze tymczasowej”, odrębnej często od środowiska kulturowego, w jakim żyją na co dzień.

Zatem nowo zatrudniony pracownik staje przed nie lada wyzwaniem. Musi dostosować się do kultury organizacyjnej nowego miejsca pracy, wdrożyć się do materialnego środowiska pracy, opanować wykonywanie swoich zadań, pozostając przy tym w zgodzie z własną indywidualną kulturą (narodową). Choć zatem organizacje mają swoją własną kulturę organizacyjną, to nie powinna ona zastępować ani zaburzać indywidualnej kultury pracowników [Matsumoto, Juang, 2007, s. 540].

2. Profil kandydata predysponowanego do pracy w międzynarodowym środowisku pracy

Zwykle badacze przyglądają się procesom adaptacyjnym w kontekście pracy, ale coraz częściej ich uwaga skupia się na aspekcie indywidualnych zachowań, które wpływają na późniejszą efektywność w pracy nowo zatrudnionych². Zdaniem Ployharta i Bliese'a [2006] wpływ na wzrost indywidualnej efektywności mają posiadane zdolności adaptacyjne, które uaktywniają się w sytuacjach nowych. Na podstawie swych obserwacji autorzy ci stworzyli „I-Adapt” model – teorię opisującą zdolności adaptacyjne jednostki. W świetle tej teorii, adaptacja rozumiana jest jako „zdolności, umiejętności, dyspozycja, wola i motywacja jednostki do zmiany lub dopasowania swojego zachowania do różnorodności zadań, społeczności oraz środowiska” [Ployhart, Bliese, 2006, s. 13]. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w ich rozumieniu zdolność przystosowawcza (*adaptability*) jest cechą charakteryzującą jednostkę i powinna być odróżniana od efektywności adaptacyjnej (*adaptive performance*). Zdolność przystosowawcza przybiera bowiem różne poziomy w zależności od danej sytuacji, wpływa na interpretację rzeczywistości – a w konsekwencji – na efektywność procesu adaptacyjnego [Zorrie, 2012, s. 15]. Pracownicy o wysokich zdolnościach adaptacyjnych są proaktywni w obliczu zmian w ich środowisku zawodowym. Biorą także odpowiedzialność za swoje dostosowanie do zmieniającego się otoczenia, np. w zakresie używania nowych technologii i samodzielnego opanowania posługiwania się nimi. Nie wyklucza to jednak zwracania się o pomoc i wsparcie do organizacji, ale jest to raczej inicjatywa własna niż oczekiwanie, że to pracodawca sam coś zaproponuje [Ployhart, Bliese, 2006].

Podobnego zdania jest Z. Wiatrowski, podkreślając, że współcześni pracownicy – aby poradzić sobie z wyzwaniem współczesnego środowiska pracy, muszą wykazywać się zdolnościami do działania w nietypowych warunkach pracy, łatwością przystosowywania się do zmiennych sytuacji, a także przedsiębiorczym oraz twórczym podejściem do obowiązków i odpowiedzialności za nie [Wiatrowski, 2007, s. 56].

Analizując prowadzone do 1990 roku badania naukowe, można dostrzec się ponad 50 kompetencji, które mają wpływ na efektywność pracy osób pracujących w międzynarodowym środowisku pracy [Mendenhall i inni, 2011, s. 3]. Ich usystematyzowanie pozwoliło stworzyć model

² Więcej zob. [Ployhart, Bliese, 2006, s. 3–39].

efektywności międzykulturowej (IES – *Intercultural Effectiveness Scale*), w którym można dostrzec dwie perspektywy. Pierwszą – dotyczącą bezpośrednio interakcji interkulturowej z indywidualnymi osobami i/lub małymi grupami czy zespołami – oraz drugą – perspektywę makro (tablica 1).

Tablica 1. Czynniki określające zdolności międzykulturowe pracownika w modelu IES

Czynnik 1 <i>hardiness</i>	Czynnik 2 <i>interpersonal engagement</i>	Czynnik 3 <i>continuous learning</i>
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność redukcji stresu – mobilność – kompetencje praktyczne – umiejętność radzenia sobie i przewycięzania alienacji – realistyczne oczekiwania dotyczące wyjazdu (praca poza granicami kraju macierzystego) – elastyczność emocjonalna 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność nawiązywania kontaktów – szacunek do innych – wysoki poziom empatii – towarzyskość – umiejętność uczenia się i dostosowywania do nowych sytuacji 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom tolerancji w stosunku do sytuacji dwuznacznych – zdolność powstrzymywania się od pochopnych osądów – szerokie horyzonty umysłu – otwartość – poszukiwanie informacji w celu lepszego zrozumienia i przyswojenia kultury kraju goszczącego – uaktualnianie i modyfikowanie wartości poznawczych w stosunku do kultury kraju goszczącego

Źródło: [Kubica, 2012, s. 111].

Zważywszy na to, że współczesne organizacje coraz częściej wymagają od swoich pracowników mobilności i pracy (choćby kilkutygodniowej) poza granicami kraju swojego stałego zamieszkania, warto uwzględnić kompetencje opisane w modelu IES podczas rekrutacji. Idealny

kandydat do pracy w środowisku wielokulturowym winien mieć zatem wyraźnie widoczne cechy ze wszystkich trzech wymiarów, jednakże w praktyce jest to sytuacja stosunkowo rzadka. Większość pracowników różni się znacząco od siebie poziomem zdolności do orientacji w nowej kulturze, co przejawia się zwykle rozwiniętymi cechami co najmniej jednego z przedstawionych wymiarów [Schroeder, 2010, s. 86]. Rozpoznanie „profilu” pracownika, predestynującego do pracy w środowisku międzynarodowym, zdecydowanie ułatwia specjalistom ds. personalnym przygotowanie programu szkoleń zawodowych, a także opracowanie narzędzi wspierających proces adaptacji w międzynarodowym środowisku pracy.

3. Indywidualny aspekt adaptacji – wyniki badań empirycznych

Podjęte badania empiryczne miały na celu przyjrzenie się opisanemu zjawisku w praktyce gospodarczej. W badaniu wzięło udział 88 osób – reprezentantów branży IT i nowych technologii (42%), logistyki (2%) oraz firmy kurierskiej (56%). Badanie ilościowe zostało poprzedzone wywiadami ustrukturyzowanymi, przeprowadzonymi z przedstawicielami działu HR, co zapewniło większą obiektywizację badań (poznanie opinii przedstawicieli firmy oraz samych pracowników w danym aspekcie).

Mimo globalnego zasięgu swojej działalności respondenci w zdecydowanej większości legitymują się polskim pochodzeniem (92%), wykształceniem wyższym (77% badanych, z czego 60% posiada wykształcenie wyższe magisterskie) oraz ogólnym stażem pracy od 3 do 10 lat. Co ciekawe – respondenci pracują w danej firmie najczęściej 3 lata (43%) lub 6–12 miesięcy (26 oraz 22%), co jest tożsame z pracą na danym stanowisku. Zatem w badanych organizacjach praktycznie nie występują zmiany stanowiskowe. Jeżeli chodzi o poziom umiędzynarodowienia środowiska pracy, to – zdaniem respondentów, wpływa on na proces rekrutacji oraz warunki pracy, natomiast na adaptację ma nikły wpływ. Wśród ankietowanych przeważa opinia, że p.u.ś.p. w niewielkim tylko stopniu wpływa na proces ich adaptacji (43%) lub w ogóle (28%). Zaledwie 29% ankietowanych uważa, że p.u.ś.p. ma duży bądź zdecydowany wpływ na przebieg i efektywność ich procesu adaptacji. Jest to jednak stanowisko tożsame z deklaracjami przedstawicieli działów HR oraz badaniami literaturowymi.

Respondenci wywodzą się z firm o średnim (47%) bądź niskim (35%) p.u.ś.p. (co wynika z wywiadów i analizy dokumentów firm), sami jednak deklarują bardzo rozbieżne postrzeganie tej sytuacji. W ramach tej samej organizacji respondenci charakteryzują swoją firmę jako organizację

o niskim, średnim i wysokim p.u.ś.p. Co warte podkreślenia, ponad połowa respondentów (54%) deklaruje, że potrzebowała mniej niż miesiąca, aby się zaadaptować. I tu znów pojawia się rozbieżność pomiędzy deklaracjami pracowników a obserwacjami przedstawicieli działów personalnych, którzy wskazywali na okres min. 3 miesięcy jako niezbędny do adaptacji społeczno-zawodowej w swoich firmach. Ankietowani poproszeni zostali także o to, aby określić – znając p.u.ś.p. w swojej organizacji – które z ich cech/zachowań sprzyjały procesowi ich adaptacji, a następnie dalszej efektywności pracy (tablica 2).

Tablica 2. Specyfika środowiska pracy a pożądane cechy pracownika (perspektywa pracownika)

Kryterium/Poziom (liczba wskazań)*	1	2	3	4
Chęć nauki i rozwoju	2%	14%	51%	33%
Znajomość języków obcych	9%	23%	48%	20%
Otwartość na zmiany	7%	19%	59%	15%
Znajomość branży	20%	35%	30%	15%
Wykształcenie	13%	44%	31%	13%
Doświadczenie międzynarodowe	36%	45%	16%	2%
Zainteresowania/hobby	38%	47%	14%	2%
Znajomość otoczenia organizacji	47%	40%	13%	1%
Wrażliwość kulturowa	30%	50%	20%	–
Kosmopolityczne podejście do biznesu	59%	38%	3%	–

* Legenda: 1 – brak wpływu, 2 – niewielki wpływ; 3 – duży wpływ; 4 – zdecydowany wpływ.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Jak wynika z powyższych danych, kompetencje kulturowe nie są postrzegane przez pracowników jako szczególnie istotne dla efektywnej pracy w ich organizacjach. Zdecydowanie wyżej stawiają chęć nauki, znajomość języków obcych czy otwartość na zmiany. Co ciekawe, czynniki międzykulturowe (np. wrażliwość kulturowa czy doświadczenie międzykulturowe) równie nisko oceniają pracownicy reprezentujący niski p.u.ś.p., co reprezentanci z wysokiego poziomu. Najbardziej zaskakująca

może wydać się jednak otwartość na zmiany. Również w tym artykule wiele pisano o tym, że obecne środowisko pracy charakteryzuje się bardzo wysoką dynamiką zmiany, którą wymusza niejako rozwój przedsiębiorczości na rynkach światowych, innowacyjność, globalizacja czy regulacje rynkowe [Pasmore, 2011, s. 259–292]. Można by się spodziewać, że wraz ze wzrostem p.u.ś.p. znaczenie tej kompetencji również będzie wzrastać. Jest jednak wręcz odwrotnie – 81% respondentów, którzy uważają, że p.u.ś.p. w ich organizacjach jest niski, wskazało otwartość na zmiany jako bardzo ważną bądź kluczową kompetencję. Podobnego zdania było 68% reprezentantów średniego p.u.ś.p., a wysokiego – „tylko” 60%.

Rozmawiając z przedstawicielami działów personalnych, dało się odczuć, że oni sami uważają pewne kompetencje za „oczywistą oczywistość” i ich pracownicy również zdają się uważać, że „każdy ją ma na wysokim poziomie” albo „wiadomo, że u nas bez tego sobie nie poradzą, więc nikt nawet szczególnie nie zwraca już na to uwagi”³. Można tylko żywić nadzieję, że pozytywna samoocena pracowników oraz tolerancja niejednoznaczności będą powiązane z lepszym postrzeganiem użyteczności zmian zachodzących w organizacji, a także większą pewnością co do własnych zdolności oraz koniecznego wysiłku we wprowadzaniu zmian. W takiej sytuacji wsparcie organizacyjne odgrywać będzie mniejszą rolę niż cechy jednostki w kontekście jej zachowania się w obliczu zmian [Judge i inni, 1999, s. 269–280].

Skoro pewne kompetencje przyjmowane są *a priori*, to warto się także zastanowić, jaki wpływ na decyzję o zatrudnieniu ma posiadanie poszczególnych cech/umiejętności (tablica 2), które to stają się predykatorem późniejszych zdolności adaptacyjnych danej osoby i decydują o efektywności całego procesu.

Jak widać, główne kryteria decydujące o zatrudnieniu respondentów w danej firmie dotyczyły kompetencji technicznych, doświadczenia oraz umiejętności uczenia się. Ważne były także postawy – szacunek do innych, szerokie horyzonty umysłowe czy łatwość wchodzenia w relacje interpersonalne. Na przeciwległym biegunie znalazły się tolerancja wobec sytuacji dwuznacznych, powstrzymywanie się od osądów, mobilność czy chęć lepszego rozumienia obcych kultur.

³ Na podstawie wywiadów z przedstawicielami działów personalnych badanych firm.

Tablica 3. Wpływ cech/umiejętności pracownika na decyzję o jego zatrudnieniu i przebiegu jego adaptacji (perspektywa pracownika)

IES	Kryterium/Znaczenie – liczba wskazań*	1	2	3	4
–	Kompetencje techniczne	3%	13%	39%	45%
C1	Kompetencje praktyczne (doświadczenie)	8%	25%	39%	28%
C2	Umiejętność uczenia się i dostosowywania do nowych sytuacji	7%	14%	52%	27%
C2	Szacunek do innych	5%	17%	58%	20%
C3	Szerokie horyzonty umysłowe	9%	26%	51%	14%
C2	Łatwość nawiązywania kontaktów	2%	26%	58%	14%
C3	Otwartość	6%	23%	59%	13%
C2	Empatia	7%	44%	38%	11%
C2	Umiejętność nawiązywania kontaktów	9%	40%	42%	9%
C1	Umiejętność redukcji stresu i depresji	17%	38%	38%	8%
C1	Elastyczność emocjonalna	7%	33%	53%	7%
C1	Umiejętność radzenia sobie i przezwyciężania alienacji	17%	36%	41%	6%
–	Elastyczność w postępowaniu	5%	30%	60%	6%
C3	Wysoki poziom tolerancji w stosunku do sytuacji dwuznacznych	20%	50%	25%	5%
C2	Towarzyskość	14%	34%	48%	5%
C3	Zdolność powstrzymywania się od pochopnych osądów	16%	43%	38%	3%
C3	Rozumienie i akceptacja innych wzorców kultury i zachowań	36%	40%	23%	1%
C1	Mobilność	60%	33%	7%	–
C1	Realistyczne oczekiwania dotyczące ew. wyjazdu	59%	32%	9%	–
C3	Poszukiwanie informacji w celu lepszego zrozumienia innych kultur	53%	39%	8%	–

* Legenda: 1 – w ogóle nieistotne, 2 – mała istotność, 3 – duża istotność, 4 – kluczowe znaczenie; IES (C1-C2-C3) odwołuje się do Modelu IES Mendenhalla i Oddou.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie dotychczasowych analiz oraz wyników badań nasuwa się kilka wniosków:

1. Pracownicy nie są do końca świadomi, bądź brak im wystarczających informacji na temat:
 - specyfiki środowiska pracy organizacji, dla której pracują, przez co trudno im obiektywnie ocenić, czy środowisko ich pracy jest mocno zróżnicowane, czy raczej pracują w homogenicznej grupie, gdzie kontakt z międzynarodowością ogranicza się np. do wysłania maila w obcym języku,
 - jakiego wsparcia udziela im sama organizacja,
 - czy, i na ile kwestie kulturowe są ważne dla efektywności prowadzonych przez organizację badań.
2. Organizacje nie zawsze umiejętnie komunikują pracownikom – na etapie selekcji oraz później adaptacji, jakie wartości są od nich oczekiwane, jaki jest poziom umiędzynarodowienia środowiska pracy i na co ma to przełożenie.
3. Wiele firm, i samych pracowników, bagatelizuje czynnik kulturowy, jako istotny czynnik wpływający nie tylko na efektywność procesu adaptacji, ale i funkcjonowania organizacji na rynkach międzynarodowych.

Zakończenie

Trudno nie zgodzić się z autorami opracowania [Cullenem i inni, 2014], że selekcja kandydatów o wysokim poziomie adaptowalności – zarówno kulturowej jak i do ciągłych zmian, odgrywać będzie z czasem kluczową rolę w osiągnięciu zysków organizacyjnych. Wymagać to będzie jednak dużego wsparcia organizacyjnego i odpowiedniej konfiguracji narzędzi, ale wpłynie na poziom motywacji, satysfakcji z pracy oraz jej efektywność [Cullen i inni, 2014, s. 277].

Obecnie mało która organizacja deklaruje chęć pozostania firmą lokalną, nierozwijającą swojej działalności poza najbliższy obszar geograficzny oraz zatrudniającą tylko i wyłącznie lokalnych pracowników. Mając jednak w planach zwiększanie poziomu internacjonalizacji swojej działalności, a także akceptując umiędzynarodowienie rynku pracy, powinny już na etapie selekcji przywiązywać większą wagę do kompetencji międzykulturowych, otwartości na zmianę oraz chęci uczenia się, a także – w procesie adaptacji – rozwijać te kompetencje wśród nowo zatrudnionych pracowników.

Literatura

1. Berry J. W., Poortinga Y. H., Segal M. H., Dasen P. R. (1992), *Cross-cultural psychoogy: Research and applications*, Cambridge University Press, New York.
2. Cosack S., Guthridge M., Lawson E. (2010), *Retaining Key Employees in Times of Change*, „McKinsey Quarterly”, No. 3.
3. Cullen K. L., Edwards B. D., Casper W. C., Gue K. R. (2014), *Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 29, No. 2.
4. Griffin B., Hesketh B. (2003), *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*, „Australian Journal of Psychology”, No. 55.
5. Judge T. A., Thoresen C. J., Pucik V., Welbourne T. M. (1999), *Managerial coping with organizational change: A dispositional Perspective*, „Journal of Applied Psychology”, No. 84.
6. Kubica I. (2012), *Pozyskanie i przygotowanie ekspatrianta do wyjazdu na misję zagraniczną*, w: *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Poczowski A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
7. Majbroda K. (2011), *Antropolog(ia) wobec globalizującego się świata. Globalizacja – nowa nazwa dla starych stylów myślenia w antropologii kulturowej?*, „Kultura – Historia – Globalizacja”, nr 9.
8. Majka-Rostek D. (2010), *Kompetencja międzykulturowa jako wymóg współczesnej komunikacji*, w: *Komunikacja społeczna a wyzwania współczesności*, Majka-Rostek D. (red.), Difin, Warszawa.
9. Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
10. Mendenhall M. E., Stevens M. J., Bird A., Oddou G. R., Osland J. S. (2011), *Intercultural Effectiveness Scale. Technical Report*, The Kozai Group Inc., Chesterfield.
11. Pasmore W. A. (2011), *Tipping the balance: Overcoming persistent problems in organizational change*, w: *Research in organizational change and development*, Shani A. B., Woodman R. W., Pasmore W. A. (red.), Emerald Group Publishing Limited, Bradford.
12. Ployhart R. E., Bliese, P. D. (2006), *Individual ADAPTability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability*, w: *Understanding adaptability: A pre-*

- requisite for effective performance within complex environments*, Burke C. S., Pierce L., Salas E. (red.), Elsevier, Amsterdam.
13. Pulakos E. D., Schmitt N., Dorsey D. W., Arad, S., Borman, W. C., Hedge J. W. (2002), *Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability*, „Human Performance”, Vol. 15, No. 4, Londyn.
 14. Schroeder M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
 15. Wiatrowski Z. (2007), *Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, Kwiatkowski S. M. (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
 16. Zorrie M. (2012), *Individual adaptability: testing a model of its development and outcomes*, Michigan State University, Michigan.

Streszczenie

Rosnąca konkurencja międzynarodowa sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują wysiłki zmierzające do internacjonalizacji swojej działalności, przy jednoczesnym uwzględnieniu różnic instytucjonalnych i kulturowych. Te ostatnie odgrywają szczególną rolę w podejściu do doboru oraz rozwoju pracowników, gdzie oprócz kryteriów merytorycznych pod uwagę muszą być brane osobowość oraz kompetencje behawioralne pracownika, wpływające na proces adaptacji oraz późniejszą efektywność w międzynarodowym środowisku pracy.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie czynników indywidualnych, wpływających na adaptowalność pracownika, a także ocena, czy poziom umiędzynarodowienia środowiska pracy wpływa na decyzje poszczególnych osób oraz samych firm na wybór pracownika/pracodawcy. Studia literaturowe zostały uzupełnione wnioskami z badań prowadzonych w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/N/HS4/03179.

Słowa kluczowe

proces adaptacji, indywidualne cechy pracownika, adaptowalność, międzynarodowe środowisko pracy, internacjonalizacja

Aspects of individual adaptability of employee adaptation process in an international work environment (Summary)

As a result of growth of international competition, companies increases their affords to internationalize the business simultaneously paying attention on institutional and cultural differences. This is why one of challenges faced by contemporary organizations is to select and develop employees not only substantively

competent, but also equipped with proper features, skills and behaviors having impact on adaptation process and further employees' performance in an international work environment.

The aim of the article is to identify individual aspect of employee' adaptability and to assess if the level of the international work environment influences on recruitment decision. Literature studies are completed with empiric data, gather on the basis of the research project financed by National Research Center (NCN – DEC-2013/11/ N/HS4/03179).

Keywords

employee adaptation, individual features, adaptability, international work environment, internationalisation