

# Zarządzanie międzykulturowe w organizacjach branży TSL

*Multicultural management in the TSL area organizations*

*Katarzyna Turoń, Piotr Czech, Politechnika Śląska, Wydział Transportu, Katedra Budowy Pojazdów Samochodowych*

STRESZCZENIE

Rynek usług logistycznych to branża, która ze względu na swoją podstawową działalność – transport – jest bezpośrednio związana ze współpracą międzykulturową. Umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym staje się nie tylko wyzwaniem dla przedsiębiorców z punktu widzenia organizacji i zarządzania, ale także dla samych pracowników areny transportu-spedycji-logistyki (TSL). Celem pracy jest przedstawienie istoty zarządzania międzykulturowego w kontekście przedsiębiorstw TSL. Autorzy starali się zobrazować korzyści i trudności związane z zarządzaniem w międzykulturowym środowisku pracy. Ponadto, w artykule zaprezentowane zostały praktyki zarządzania multikulturowością w wiodących na rynku organizacjach TSL.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie międzykulturowe, logistyka międzynarodowa, branża TSL, współpraca międzykulturowa, zarządzanie zasobami ludzkimi.

ABSTRACT

The transport-shipping-logistics (TSL) area, by transport activities, is a sector directly related to intercultural cooperation. Ability to work in a multicultural environment becomes a challenge for entrepreneurs (point of organization and management) and also for the employees from the TSL sector. The aim of the article was to present the essence of multicultural management in the context of TSL corporations. The authors tried to demonstrate the benefits and difficulties connected with management in an intercultural work environment. In addition, the article presented multicultural management practices observed among the leaders of the TSL area.

**Keywords:** multicultural management, international logistics, TSL area, intercultural cooperation, human resources management.

## Wstęp

Zarządzanie współczesną organizacją niesie za sobą wiele wyzwań. Niestannie rosnące wymagania klientów czy światowe megatrendy, wyegzekwowały od przedsiębiorców standaryzację jakości produktów i usług, bez których konkurowanie na arenie biznesowej nie byłoby możliwe. O ile, w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach krajowych, wyścig konkurencyjny jest ułatwiony przez drugorzędną wartość aspektów interkulturowych, o tyle w przypadku firm o charakterze globalnym czynniki kulturowe i integracja światowej gospodarki nabierają priorytetowego znaczenia (Bartosik-Purgat 2006; Misiak 2009). Obecnie, w dobie międzynarodowych korporacji, umiejętność pracy w środowisku multikulturowym stała się jedną z dziesięciu najbardziej pożądanых kompetencji na rynku pracy w 2016 roku (<http://kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1,11.html> 2016).

W skład organizacji, których działalność ściśle związana jest ze współpracą wielokulturową doskonale wpisują się przedsiębiorstwa branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL). To właśnie dzięki ich podstawowym profilom aktywności opartym o procesy transportowe (zwłaszcza na arenie międzynarodowej), pracownikom i pracodawcom znana jest wartość otoczenia kulturowego w biznesie globalnym (Kisperska-Moroń 2012). Umiejętność funkcjonowania w wielokulturowym środowisku staje się kolejnym wyzwaniem zarówno ze strony aspektów pracowniczych (dodatkowa kompetencja zawodowa), menadżerskich (zarządzanie zasobami ludzkimi), jak i z punktu widzenia samej jakości wykonywanych usług transportowych.

Celem pracy jest przedstawienie znaczenia pojęcia zarządzania międzykulturowego w odniesieniu do organizacji branży TSL. Autorzy skupili się na przedstawieniu korzyści i trudności, które wiążą się z zarządzaniem w wielokulturowym środowisku pracy. Ponadto, starali się przedstawić aktualne rozwiązania praktycznego zastosowania zarządzania międzykulturowością w wiodących na rynku podmiotach reprezentujących arenę TSL.

## Zarządzanie międzykulturowe

Kontekst kulturowy jest jednym z podstawowych czynników mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem (Schneider, Barsoux 2003). To właśnie on w dużej mierze przyczynia się do powodzenia lub porażki podczas konkurowania i współpracy z organizacjami reprezentującymi różne obszary kulturowe. Za zarządzanie międzykulturowe uznaje się odpowiednie sprawowanie kontroli nad interakcjami zachodzącymi w społeczeństwie oraz specyfiką postępowania ludzkiego (wywodzącą się z odmienności kulturowej), w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu danego przedsiębiorstwa (Rozkwitalska 2011). Ideą zarządzania międzykulturowego jest prognozowanie, diagnozowanie oraz pokonywanie barier stwarzanych przez różnice kulturowe, w celu osiągnięcia wyznaczonych przez organizację strategicznych celów (Rozkwitalska 2011).

W skład zarządzania międzykulturowego wchodzi aspekty dotyczące wewnętrznego oraz wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji (Rozkwitalska 2009). Z punktu widzenia wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa wyróżnia zagadnienia takie jak (Rozkwitalska 2009):

- tworzenie i działanie zespołów, których członkowie są reprezentantami różnych kultur (tzw. zespoły wielokulturowe);
- koordynowanie zespołów wielokulturowych;
- rozwój koncepcji globalnego lidera;
- intensyfikacja pojęcia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Natomiast ze strony wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji można wymienić aspekty, w których skład wchodzi (Rozkwitalska 2009):

- międzynarodowe strategie rozwoju przedsiębiorstwa;
- struktura organizacji;
- podejście do zarządzania wiedzą i zmianą;
- komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- podejście do rozwiązywania problemów, nieporozumień i niezgodności poglądowych wynikających z relacji międzykulturowych;
- negocjacje biznesowe;
- strategia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Aby jednak dobrze zrozumieć istotę zarządzania międzykulturowego należy wyjaśnić podstawowe orientacje kulturowe, które mają bezpośredni wpływ na sposób podejmowania decyzji biznesowych. Do głównych kryteriów rozpatrywanych w kontekście pracy wewnątrz danej organizacji należą stosunki pracowników do: jednostki i grupy, czasu, hierarchii, obcych, nowych sytuacji, a także sposoby zachowania, jak i poziom zorientowania na cele strategiczne firmy (Bartosik-Purgat 2006). Zgodnie z nimi możemy wyróżnić charakterystyczne dla pracowników orientacje kulturowe. Wybrane z nich, w zależności od kryteriów kompetencji pracowniczych, zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane orientacje kulturowe istotne z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego

Kompetencja pracownika	Orientacja kulturowa
Stosunek pracownika do grupy	Indywidualizm Kolektywizm
Stosunek pracownika do czasu	Zorientowanie na przyszłość Zorientowanie na teraźniejszość Zorientowanie na przeszłość Monochroniczność Polichroniczność
Stosunek pracownika do hierarchii organizacji	Dystans do kierownictwa
Stosunek pracownika do obcych	Postawa protransakcyjna Postawa propartnerska
Stosunek pracownika do nowych sytuacji	Ranga unikania niepewności
Sposoby zachowania pracownika	Emocjonalność Powściągliwość
Orientacja pracownika na cele organizacji	Skupienie na celach krótkoterminowych Skupienie na celach długoterminowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bartosik-Purgat 2006.

Zarządzanie międzykulturowe stanowi zatem łączący element pomiędzy zarządzaniem międzynarodowym (strategie, struktury), a międzynarodowymi zachowaniami organizacyjnymi (kultura organizacyjna, komunikacja, zarządzanie różnorodnością, CSR itd.) oraz orientacjami kulturowymi (Rozkwitalska 2007; Rozwitalska 2009; Bartosik-Purgat 2006).

### Korzyści zarządzania międzykulturowego

Wdrożenie odpowiedniego zarządzania międzykulturowego w organizacji może przynieść wiele korzyści zarówno dla wewnętrznej kultury organizacyjnej danej jednostki, jak i dla ugruntowania jej pozycji wśród otoczenia konkurentów rynkowych. Pierwszą z zalet zarządzania międzykulturowego jest posiadanie zróżnicowanego zespołu pracowników. Według raportu Economist Intelligence Unit, dla 83% dyrektorów działów HR zespoły, w których występują różnice międzykulturowe efektywniej przyczyniają się do pozyskiwania oraz utrzymywania klientów (<http://www.pracujwlogistyce.pl/18-okiem-rekrutera/3364-firmy-musza-inwestowac-w-roznorodnosc> 2016). Dzieje się tak z uwagi na to, że pracownicy wielokulturowej organizacji charakteryzują się nie tylko różnorodnością wiedzy, ale także innym sposobem myślenia. Dzięki temu przełamywane są schematy, możliwe jest odejście od tradycyjnych wzorców, a pomysły stają się o wiele bardziej kreatywne i innowacyjne. W efekcie tego, kapitał intelektualny organizacji ulega zwiększeniu (Walczak 2011).

Posiadanie przez organizację zwiększonych zasobów intelektualnych, to kolejna z zalet wielokulturowości. Odpowiednie ich wykorzystanie pozwala na podejmowanie bardziej optymalnych dla organizacji decyzji. Ponadto, poprzez pracowników pochodzących z różnych kultur nieustannie zwiększana jest baza wiedzy oraz umiejętności jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Dzięki temu firma bazować może na doświadczeniach uprzednio zdobytych przez nich na globalnych rynkach, czy znajomości specyfiki i preferencji konkretnych grup klientów, aby ostatecznie efektywniej zarządzać własną instytucją (Pasiczny 2010; Dźwigoł-Barosz 2010; <http://nf.pl/manager/roznice-kulturowe-w-zarządzaniu,,10286,44> 2016). Kolejną z zalet wielokulturowości jest budowanie wartości organizacji, które jest możliwe dzięki etycznym praktykom stosowanym w kulturze wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Wzrost znaczenia idei społecznej odpowiedzialności biznesu doprowadził do skupiania większej uwagi na problemach dostrzegania odrębności występujących pomiędzy pracownikami danej instytucji. Obecnie mamy do czynienia z nowym typem pracowników, dla których poza aspektami finansowymi istotne są także wartości oraz stopień poszanowania praw człowieka i różnorodności w zatrudniającej ich organizacji (Rok 2004). Warto jest zwrócić uwagę na kulturę odpowiedzialności, czyli partnerskie stosunki ze współpracownikami, poszanowanie ich pracy i poglądów (Kisil 2013).

Skupienie się na aspektach równości szans, czy zapobieganie dyskryminacji na stanowiskach kierowniczych, to elementy składowe odpowiedzialnej organizacji, która w środowisku wielokulturowym ma szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Golba, Turoń, Czech 2016).

## Trudności w zarządzaniu międzykulturowym

Pomimo wielu zalet związanych ze współpracą międzykulturową, odpowiednie i odpowiedzialne zarządzanie międzykulturowe niesie za sobą także trudności organizacyjne. Uznaje się, że współpraca w środowisku międzynarodowym charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem niepowodzeń (Jeszka 2009). Podstawowym problemem pojawiającym się podczas współpracy jest brak wiedzy dotyczący cech charakterystycznych środowiska, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo (Witkowski 2004). Występują wówczas różnice w orientacji kulturowej pomiędzy partnerami, a ich niedostateczna znajomość wpływa na występowanie tzw. kulturowej niekompatybilności (Axelrod 1984). Kulturowa niekompatybilność często jest także wiązana ze stereotypowym podejściem do pracowników reprezentujących konkretną narodowość, co znacznie utrudnia negocjacje biznesowe. Kolejną trudnością wywodzącą się z idei wielokulturowości jest bariera językowa. Pomimo przyjętego ogólnie języka angielskiego jako międzynarodowej podstawy komunikacji, jego specyficzne używanie (wyrażenia, odrębny akcent, neologizmy) przez pracowników różnych krajów stanowi utrudnienie z punktu widzenia zarządzania organizacją i relacjami z klientami (<http://nf.pl/manager/roznice-kulturowe-w-zarzadzaniu,,10286,44> 2016). Następnym z problemów występujących w globalnym biznesie są konflikty społeczne, które generowane są przez osoby reprezentujące różne kultury. Są to głównie kwestie związane z narodowością, rasą, płcią, tożsamością, klasą społeczną, religią, uprzedzeniami oraz wszelkimi innymi orientacjami kulturowymi (Przytuła 2011). Aspekty te pomimo tworzenia się społeczeństwa globalnego pozostają jednak odrębne i to właśnie brak ich zrozumienia może powodować rozbieżności pomiędzy upodobaniami, czy trudności z motywacją pracowników (Tubielewicz 2015). Nieporozumienia te mogą dotyczyć także zwyczajów i terminów handlowych.

## Zarządzanie międzykulturowe w transporcie i logistyce

Podejścia do zarządzania różnicami kulturowymi są bezpośrednio zależne od branży, jakiej dotyczą (Kostera, Śliwa 2010). Międzykulturowość w przypadku przedsiębiorstw sektora TSL może być rozpatrywana pod kątem wielu aspektów. Z punktu widzenia systemowego, jest ona elementem funkcjonowania firmy w internacjonalnym otoczeniu (Gajdzik, Wieszała 2011). Ze strony logistyki międzynarodowej, stanowi część globalnego łańcucha dostaw (Płaczek 2006). Natomiast pod kątem zarządzania przedsiębiorstwem transportowym, staje się częścią procesu budowania interakcji pomiędzy przewoźnikiem, usługodawcą oraz konkurentem rynkowym, jak również i czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną wewnątrz danej jednostki (Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2008; Bartosik-Purgat 2006). Ponadto, aspekty zarządzania międzykulturowego można również zestawić z prawem handlowym stosowanym w transporcie, czy kwestiami społecznej odpowiedzialności biznesu.

W przypadku organizacji TSL działających na arenie globalnej, wielokulturowość stała się częścią strategii firm. Zgodnie z nimi, przedsiębiorstwa już w trakcie rekrutacji stawiają na pozyskanie pracowników, którzy będą gotowi przystosować się do pracy w środowisku wielokulturowym lub będą osobami posiadającymi kompetencję, jaką jest umiejętność pracy w multikulturowym otoczeniu. Potwier-

dają to ogłoszenia o pracę w logistyce, gdzie kwestie kulturowe stają się wymaganiami stawianymi na równi z wyższym wykształceniem, doświadczeniem czy znajomością terminologii charakterystycznej dla branży logistycznej. Przykładowe ogłoszenia o pracę dla specjalisty do spraw logistyki oraz specjalisty do spraw logistyki i planowania zostały zaprezentowane na rysunkach 1 i 2.

Rysunek 1. Przykład ogłoszenia o pracę z uwzględnieniem gotowości do pracy w środowisku wielokulturowym - dla specjalisty do spraw logistyki



Grupa Pracuj S.A. [PL] | <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-biskupice-podgorne>

Applikacje PUBLIKACJE Wish KONFERENCJE csr Różne Przeczytać multi circular econ

Ta witryna wykorzystuje pliki cookie, dowiedz się więcej »

pracuj.pl Oferty pracy Student Profil Porady Zarobki Profile Pracodawców

**SPECJALISTA DS. LOGISTYKI**  
Miejsce pracy: Biskupice Podgórne (pow. wrocławski)

**Wymagania:**

- Wykształcenie wyższe, licencjat (preferowane kierunki ekonomia, logistyka)
- Znajomość procedur celnych, regulacji prawnych dotyczących transportu, cła itp.
- Znajomość języka angielskiego na poziomie komunikatywnym
- Dobra obsługa komputera – zwłaszcza Excel i Word
- Wysokie zdolności analityczne
- Samodzielność oraz bardzo dobra organizacja pracy
- Gotowość do pracy w środowisku wielokulturowym**
- Umiejętność pracy w zespole
- Mile widziane doświadczenie w zakresie logistyki

**Oferujemy:**

- Stabilne warunki zatrudnienia,
- Możliwość rozwoju zawodowego**,
- Pełna wyzwania praca w międzynarodowym środowisku**.

Źródło: <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-biskupice-podgorne-pow-wroclawski,oferta,4568024> 2016 [06.11.2016].

Rysunek 2. Przykład ogłoszenia o pracę z uwzględnieniem umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym - dla specjalisty do spraw logistyki i planowania



Grupa Pracuj S.A. [PL] | <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-i-planowania-katowice,oferta,4616163>

Applikacje PUBLIKACJE Wish KONFERENCJE csr Różne Przeczytać multi circular economy pra

Ta witryna wykorzystuje pliki cookie, dowiedz się więcej »

pracuj.pl Oferty pracy Student Profil Porady Zarobki Profile Pracodawców Dla pr

**Specjalista ds Logistyki i Planowania**  
Miejsce pracy: Katowice

**Wymagania:**

- Doświadczenie na podobnym stanowisku minimum 2 lata w międzynarodowej firmie produkcyjnej.
- Znajomość j.angielskiego w mowie i piśmie w stopniu zaawansowanym.
- Wykształcenie wyższe techniczne (preferowane kierunki: Logistyka, Zarządzanie Łańcuchem Dostaw lub pokrewne).
- Bardzo dobra znajomość programów MS Word, MS Excel, Power Point oraz SAP.**
- Umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym.**
- Inicjatywna w działaniu, wysoka motywacja oraz umiejętność działania w sytuacjach zmiennych, dynamicznych.

Źródło: <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-i-planowania-katowice,oferta,4616163> 2016 [06.11.2016].

Wśród rozwiązań zarządzania międzykulturowego w branży TSL dużą wartość stanowi stopniowo wdrażana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. To dzięki jej podstawowym obszarom działania takim jak (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000/> 2016):

- prawa człowieka;
- ład organizacyjny;
- praktyki z zakresu pracy;
- praktyki operacyjne;

zwiększone zostało zainteresowanie aspektami związanymi z działaniami stosowanymi na rzecz poprawy komfortu pracowników podczas wykonywania swojej pracy. Jednym z rozwiązań zarządzania społeczną odpowiedzialnością, a zarazem i międzykulturowością jest two-

rzenie kodeksów etycznych (Turoń, Cieśla, Czech 2015). Przykładem organizacji, która opracowała i wdrożyła Kodeks postępowania i etyki jest FedEx. W kodeksie znaleźć można informacje dotyczące polityki równości szans, poszanowania różnorodności pracowników, sposobów zgłaszania występujących w przedsiębiorstwie nadużyć itp. (Turoń, Cieśla, Czech 2015). Inną z możliwości stosowanych w branży logistycznej w celu uniknięcia różnic międzykulturowych jest odpowiednie zarządzanie różnorodnością. Tego rodzaju polityka jest sprawnie realizowana np. przez przedsiębiorstwo DB Schenker. Firma m.in. sukcesywnie minimalizuje dysproporcje pomiędzy zatrudnieniem kobiet i mężczyzn. Ponadto wdrożyła także strategię Poszanowania Godności, w której dużą wagę przykładą do poważania wszelkich aspektów związanych z orientacją kulturową (Golba, Turoń, Czech 2016).

Organizacje rynku TSL zauważają także potencjał wielokulturowych zespołów. Firma KUEHNE+NAGEL stawia na praktyczną współpracę zespołową. Przedsiębiorstwo podkreśla, że dzięki jego międzynarodowemu zasięgowi i współpracy osób pochodzących z różnych kultur możliwe jest wzajemne uczenie się od siebie, co pozwala na zdobywanie często unikatowych na rynku umiejętności pracowniczych. W celach integracji wielokulturowej organizowane są różnorodne działania szkoleniowe, które w efekcie pozwalają na tworzenie sieci sprawnie współpracujących zespołów w różnych krajach a nawet na różnych kontynentach, na których firma funkcjonuje ([http://www.kn-portal.com/about\\_us/careers/working\\_kn/connect/](http://www.kn-portal.com/about_us/careers/working_kn/connect/) 2016).

### Podsumowanie

Odpowiedzialne zarządzanie międzykulturowe stanowi wyzwanie dla współczesnych, globalnych przedsiębiorstw. Głównym problemem jego wdrożenia jest mnogość aspektów z jakimi związana jest wielokulturowość w kontekście pracowniczym. W przypadku organizacji działających na rynku transportu-spedycji i logistyki odpowiednia współpraca międzykulturowa jest szczególnie istotna z punktu widzenia podstawowych cech charakterystycznych logistyki, czyli dostarczenia właściwego towaru w zaplanowanym terminie. Dzisiejsze łańcuchy dostaw swoim zasięgiem nie tylko wykraczają poza granice regionu czy państwa, ale także i kultury (Kisperska-Moroń, Krzyżaniak 2009). W takich przypadkach wszelkie ułatwienia poprawiające jakość komunikacji czy partnerstwa w biznesie stają się aspektem kluczowym, aby oczekiwania klientów zostały spełnione. Aby jednak w prawidłowy sposób móc zarządzać wielokulturowością we współczesnej organizacji należy skupić się na kwestiach, takich jak (Kisil 2013, <http://www.blog.wsl.com.pl/okologistycznie/items/wspolny-jezyk-w-wielokulturowej-organizacji> 2016, Pietruszewski 2013):

- zmniejszanie dystansu pomiędzy pracownikami a pracodawcami (szkolenia);
- otwartość na nowe kultury i łamanie stereotypów;
- poprawa umiejętności komunikacyjnych (opisy zamiast nadinterpretacji);
- tolerancyjne podejście do przedstawicieli innych kultur (empatia);
- gotowość do podejmowania ryzyka;
- dążenie do standaryzacji najlepszych praktyk partnerstwa międzykulturowego.

Przytoczone w tekście przykłady wskazują, że wprowadzenie odpowiedzialnej polityki zarządzania międzykulturowością może zwiększyć efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest zatem jednym ze sposobów na poprawę notowań organizacji, zwłaszcza w przypadku globalnego, konkurencyjnego i wielokulturowego rynku usług transportu, spedycji i logistyki.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorów.

### Bibliografia

1. Axelrod R., (1984) *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books Incorporation Publishers.
2. Bartosik-Purgat M., (2006) *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Dźwiogół-Barosz M., (2010) *Kompetencje menadżerów w organizacji inteligentnej* [w:] Pyka J., (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
4. Golba D., Turoń K., Czech P., (2016) *Różnorodność jako szansa i wyzwanie współczesnych organizacji branży TSL*, Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport, tom 90, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
5. Gajdzik B., Wieszała R., (2011) *Wybrane zagadnienia jakości wyrobów przemysłowych i usług transportowych*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
6. <http://www.blog.wsl.com.pl/okologistycznie/items/wspolny-jezyk-w-wielokulturowej-organizacji> [06.11.2016].
7. <http://kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1,11.html> [04.11.2016].
8. [http://www.kn-portal.com/about\\_us/careers/working\\_kn/connect/](http://www.kn-portal.com/about_us/careers/working_kn/connect/) [06.11.2016].
9. <http://nf.pl/manager/roznice-kulturowe-w-zarzadzaniu,,10286,44> [05.11.2016].
10. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000> [05.11.2016].
11. <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-biskupice-podgorne-pow-wroclawski,oferta,4568024> [05.11.2016].
12. <https://www.pracuj.pl/praca/specjalista-ds-logistyki-i-planowania-katowice,oferta,4616163> [05.11.2016].
13. <http://www.pracujwlogistyce.pl/18-okiem-rekrutera/3364-firmy-musza-inwestowac-w-roznorodnosc> [04.11.2016].
14. Jeszka A.M., (2009) *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Warszawa: Difin.
15. Kisil A., (2013) *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa: Difin.
16. Kisperska-Moroń D., (2012) *Transformacja łańcuchów dostaw jako podstawa ewolucji kompetencji menadżerskich*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 6/2012.
17. Kisperska-Moron D., Krzyżaniak S., (2009) *Logistyka*, Poznań: Wydawnictwo Instytutu Logistyki Magazynowania.
18. Kostera M., Śliwa M., (2010) *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
19. Misiak W., (2009) *Globalizacja więcej niż podręcznik*, Warszawa: Difin.
20. Pasieczny J., (2010) *Racjonalność korporacji – wybrane aspekty* [w:] Pyka J., (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
21. Pietruszewski P., (2013) *Kulturowe bariery standaryzacji procesów biznesowych w środowisku międzynarodowym* [w:] Szmidt Cz., (red.), *Aktualne wyzwania zarządzania i ekonomii*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
22. Płaczek E., (2006) *Logistyka międzynarodowa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
23. Przytuła S., (2011) *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych* Problemy zarządzania tom 9, nr 4, Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
24. Rok B., (2004) *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

25. Rozkwitalska M., (2007) *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: Difin.
26. Rozkwitalska M., (2009) Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, „Problemy Zarządzania” tom 7, nr 3(25).
27. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., (2008) *Transport*, Warszawa: PWN.
28. Schneider S., Barsoux J.L., (2003) *Managing Across Cultures*, London: Prentice-Hall.
29. Tubielewicz A., (2015) *Problemy zarządzania globalną siecią dostaw* [w:] Knosali R., (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, tom I, Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
30. Turoń K., Cieśla M., Czech P., (2015) *Wybrane narzędzia zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu w firmach branży kurierskiej* [w:] Micuła I., (red.), *Wybrane aspekty zarządzania a jakość życia*, Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia.
31. Walczak W., (2011) *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” nr 3(40)/2011.
32. Witkowski J., (2004) *Kulturowe uwarunkowania logistyki międzynarodowej*, „Gospodarka materiałowa i logistyka” nr 11/2004.