

Kazimiera Atamańczyk

Zarządzanie międzykulturowe w integrującej się Europie

Studia Prawnoustrojowe nr 4, 75-83

2005

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Kazimiera Atamańczuk
Olsztyn

Zarządzanie międzykulturowe w integrującej się Europie

1. Dialog międzykulturowy jako strategiczna konieczność

Globalizacyjne trendy w gospodarce determinują nowy wymiar zarządzania. Różnorodność kultur wymusza istotne zmiany, a tradycyjny świat organizacji należy już do przeszłości. Tracą praktyczne znaczenie klasyczne teorie dotyczące zasad budowy, funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji. Liczne opracowania na ten temat koncentrują się na konieczności przewartościowania zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania¹.

Tendencje integracyjne narodów Europy wywołują zarazem potrzebę zarządzania międzykulturowego. Dialog jako strategiczna konieczność staje się atrybutem współczesnych przemian w postawach i zachowaniach grupowych i narodowych. Może być instrumentem harmonijnego, pluralistycznego społeczeństwa. Efektywna wymiana interkulturowa powinna stać się znaczącym składnikiem europejskiego zjednoczenia. Postrzeganie nowej rzeczywistości przebiega zatem przez pryzmat wielokulturowości.

Dialog kultur należy rozumieć przede wszystkim jako porozumienie między odmiennymi etnicznie grupami społeczeństwa, dotyczy to również ludzi skoncentrowanych na międzynarodowym biznesie. Powstawanie coraz większej liczby firm globalnych i wielonarodowych wymaga stworzenia nowego, złożonego systemu zarządzania, dostosowanego do warunków lokalnych, w których funkcjonują organizacje z udziałem obcego kapitału. Firmy takie integrują swą działalność i koordynują strategię w krajach lokalizowanej działalności. Wymaga to od menedżerów stosowania zróżnicowanych technik zarządzania międzynarodowego.

¹ Por. A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1986, s. 154.

R. D. Lewis dowodzi, iż odmienność kultur kształtuje specyficzny dla ich podmiotowości charakter zarządzania. Autor wyodrębnia trzy zasadnicze typy²:

1. Kultury liniowoaktywne – zorientowane na zadania o wysokim stopniu zorganizowania, charakterystyczne dla Niemców i Szwajcarów.

2. Kultury multiaktywne – zorientowane na ludzi, charakterystyczne dla Arabów, Afrykanów, Hindusów.

3. Kultury reaktywne – zorientowane na władzę i autorytet, charakterystyczne dla Japończyków i w nieco mniejszym stopniu – Chińczyków.

Z zarządzaniem międzykulturowym mamy do czynienia wówczas³, gdy:

– menedżer pracuje poza granicami rodzimego kraju;

– menedżer pracuje w środowisku międzynarodowym lub międzykulturowym.

Zasadniczym wyznacznikiem sposobu zarządzania międzykulturowego jest przede wszystkim kultura organizacji, w której realizuje się funkcje zarządzania, a także osobowość menedżera. Sprawne zarządzanie w sytuacji wielokulturowości organizacji skłania do wypracowania kulturowej synergii w wyniku zetknięcia się z obcą kulturą.

2. Cechy europejskiego stylu zarządzania

Procesy umiędzynarodowienia zarządzania wymagają od współczesnego menedżera umiejętności dostosowania się do globalnych przemian i występowania w nowej roli – menedżera międzynarodowego. Nie oznacza to oczywiście zerwania z tradycją i cechami typowymi dla europejskiego stylu zarządzania, którymi są:

- akceptowanie różnic narodowych,
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa,
- podejmowanie decyzji na podstawie wewnętrznych uzgodnień między kierownictwem a pracownikami,
- kierowanie się dobrem pracowników,
- ograniczanie procedur w zarządzaniu firmą,
- wrażliwość na zmiany społeczne,
- orientacja na wytwarzanie produktów,
- więcej przywództwa, mniej poleceń,
- dobre opanowanie języków obcych, posługiwanie się językiem krajów, w których działają międzynarodowe firmy.

W przedsiębiorstwach europejskich nie tylko prowadzi się negocjacje z zewnętrznymi partnerami, ale również uzgadnia ważne decyzje wewnątrz

² R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, Londyn 1993.

³ J. Scaban, *Miękkie zarządzanie*, Warszawa 2003, s. 25.

firmy. Opiera się to m.in. na skutecznej komunikacji pomiędzy kierownikami różnych szczebli a pracownikami.

Zadaniem euromenedżerów jest takie sformułowanie celów firmy, aby miały one związek z realizacją indywidualnych celów pracowników. Euromenedżerowie powinni umieć pogodzić cele organizacji z oczekiwaniami międzynarodowego personelu. Europejskie zarządzanie polega bowiem na umiejętności współpracy z ludźmi bez względu na ich rasę, pochodzenie czy światopogląd. Niwelowanie nierówności społecznych w różnych krajach Unii Europejskiej to jeden z priorytetów europejskiej polityki zatrudnienia.

Za istotny symptom humanizacji stosunków pracy uznaje się postulat kierowania się dobrem pracowników w zarządzaniu organizacją. Panuje dość powszechne przekonanie, że pracownicy firmy powinni czerpać określone profity z jej rozwoju. Nie tylko otrzymywać wyższe zarobki, ale także realizować własne potrzeby zawodowe. Czynniki związane ze współczesną strategią zarządzania potencjałem ludzkim wyznaczają treść działania na rzecz społecznej i zawodowej integracji członków organizacji. Ważnym zagadnieniem staje się zmiana dotychczasowych postaw i zachowań w zakresie przygotowania do pracy zespołowej, wciąż bowiem dominuje tendencja do zachowania indywidualności i niechęć lub brak umiejętności współpracy.

Specyfika europejskiego zarządzania wynika z odmiennych technik i metod stosowanych w procesie zarządzania oraz profesjonalnej elity menedżerskiej. Dla euromenedżerów ważne znaczenie w procesie komunikacji w międzynarodowej firmie ma stopień opanowania języków obcych nie tylko przez personel, ale także kierowników liniowych. Najistotniejszym wyzwaniem jest jednakże sprostanie różnorodności kulturowej i podejmowanie skutecznych decyzji w nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

Europejscy menedżerowie stają się w większym stopniu przywódcami zespołów niż kierownikami nadzorującymi pracę innych poprzez stosowanie zakazów, poleceń czy pouczeń. W dążeniu do pomnażania kapitałowości firmy dbają zarazem o rozwój zawodowy pracowników. Muszą w większym stopniu uwzględniać różnice kulturowe, a tym samym stosować różnorodne formy komunikowania się z pracownikami. Zdolność międzynarodowych firm do konkurencyjności na europejskim rynku wymaga również od ich pracowników posługiwania się językami obcymi, co pozwala na nawiązywanie bezpośrednich kontaktów, prowadzenie negocjacji handlowych i korzystanie z literatury fachowej.

Zadaniem euromenedżera jest także gotowość do wprowadzania zmian koniecznych w dynamice rozwoju firmy. Szczególnie ważne staje się zatem uwzględnianie w strategii zarządzania ważnych społecznie procesów, jak: starzenie się społeczeństwa, zmiana roli kobiet, postrzeganie szczególnych wartości w pracy zawodowej oraz kształtowanie się nowego modelu rodziny.

Praca menedżera⁴ obfituje w stresy i przeciążenia, sukcesy przeplatają się z porażkami. Musi być to człowiek odporny na zmęczenie i zdolny do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w całkowicie nienormowanym czasie pracy. Konieczna jest podzielność uwagi, a zarazem zdolność koncentracji i szybkiego reagowania. Menedżer musi posiadać umiejętność aktywnego komunikowania się, czyli zwięzłego przekazywania informacji zarówno w mowie, jak i w piśmie. Powinien się dobrze orientować w ekonomicznym, społecznym, politycznym i prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Przesłanki sukcesu w pracy menedżerskiej to:

- trafne formułowanie rzeczywiście osiągniętych celów,
- koncentrowanie się na wynikach, a nie na trudnościach,
- umiejętny dobór środków i metod pod kątem legalności i skuteczności działań,

– aktywne włączanie się w procesy edukacyjne.

Współczesne zarządzanie podnosi znaczenie walorów zasobów, jakimi są kwalifikacje i ukształtowane kompetencje. Są one ważnym impulsem do obudzenia aspiracji zatrudnionych w firmie ludzi do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy. Powyższa opcja przekłada to na stosowanie różnych instrumentów pracy z ludźmi. Firmy odpowiadające europejskim standardom zarządzania ustalają podwyższone wymagania zawodowe wobec zatrudnionych w nich osób. Stopień ich spełnienia przez poszczególnych pracowników jest odpowiednio punktowany. Wyniki takiej oceny stanowią podstawę decyzji kadrowych, zwłaszcza związanych ze szkoleniami i doskonaleniem.

Ten sposób oceny poziomu kompetencji nie przydaje się w realizacji doraźnych celów przedsiębiorstw, jest też nieefektywny w warunkach niedostatecznej ewidencji zasobów ludzkich. W takich przypadkach pomocnym narzędziem w analizie kwalifikacji może być ocena jakości wyrobu, usługi i procesów pracy. Poziom jakości, niskie koszty wadliwości produkcji i reklamacji, terminowość wykonania zadań, stopień harmonizacji przebiegu procesów wytwórczych – to wyznaczniki wpływu pracy człowieka na wzrost wartości firmy. Miarą siły oddziaływania kompetencji pracowników na wartości firmy jest porównanie wyników analizy wskazanych czynników z wynikami innej firmy o tożsamym lub zbliżonym profilu działalności i technologii albo też z obserwowanymi oczekiwaniami klientów.

Efektywność działań kadr kierowniczych i pracowników wspomagających zarządzanie firmą wyraża się w sprawności decyzyjnej. Ewidentnym symptomem takich zjawisk jest stopień decentralizacji zarządzania. Sprzyja temu niewielka szczeblowość w strukturze organizacyjnej i przekazywanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności pracownikom liniowym na miarę ich rzeczywistych kompetencji.

⁴ Por. Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1999.

Sfera badawcza, działalność rozwojowa oraz projekcyjna firmy zwiększają wymagania w zakresie kwalifikacji kadr. W przedsiębiorstwie coraz bardziej są potrzebni specjaliści o szerokim profilu zawodowym i kierownicy zdolni do podejmowania kreatywnych, ale zmiennych ról. Miarą docenienia i rangi kwalifikacji zasobów ludzkich są nakłady na ich rozwój w krajach Unii Europejskiej, w Stanach Zjednoczonych i Japonii, które wzrastały w ciągu ostatnich dziesięciu lat o 20–30%, przy relatywnym zmniejszaniu się inwestycji w zasoby materialne firmy.

Szczególna złożoność i trudności w podejmowaniu decyzji personalnych wywołują zapotrzebowanie na profesjonalne przygotowanie do skutecznych działań w tym zakresie. Menedżer personalny będzie współpracował z kierownictwem firmy, menedżerami liniowymi, doradcami personalnymi, pracownikami i ich przedstawicielami. Rozwój działań w obszarze personalnym wywiera presję na zdobywanie profesjonalnej wiedzy o metodach zarządzania zasobami ludzkimi i umiejętne jej wykorzystywanie do zmian w pozostałych zasobach firmy. Wiedza metodyczna i zastosowanie właściwych instrumentów są przydatne do następujących celów:

1) decyzji o doborze i rekrutacji, racjonalnej obsadzie stanowisk, prognozowania potrzeb zatrudnienia, wewnętrznej rotacji, planowania zasobów pracy;

2) określania kompetencji: umiejętności, wiedzy, doświadczenia i dyspozycji kierowników do efektywnych działań zespołowych;

3) wynagradzania na podstawie:

- oceny zadań operacyjnych i rozwojowych,
- wartości wkładu w cele i wyniki organizacji,
- analizy warunków pracy i trudności wykonawczych zadań,
- zaszeregowania w zmienionym systemie płacowym;

4) kierowania indywidualnymi karierami zawodowymi:

- rozwoju zawodowego pracowników o motywacyjnych dla nich walorach, a dla przedsiębiorstwa o znaczeniu kluczowym,
- analizy kwalifikacji dla karier pracowników, umożliwiającej im zaplanowanie przedsięwzięć rozwojowych;

5) szkolenia, połączonego z treningami i oceną przyrostu kwalifikacji:

- nie jednorazowego, lecz ciągłego procesu podnoszenia kwalifikacji,
- podwyższania poziomu fachowości,
- ćwiczenia umiejętności pracy na stanowisku,
- realizacji efektywnych programów szkoleniowych, w tym treningów.

Zestawienie powyższych procesów wiąże się z rozległym obszarem decyzji i działań, które wymagają wysokich kompetencji wszystkich uczestników organizacji.

3. Kompetencje a unowocześnianie organizacji

Aby opcja ekonomiczna mogła się skutecznie urzeczywistniać w praktyce, muszą następować jakościowe zmiany w kompetencjach kierowniczych. Jedną z tych zmian wyraża się w umiejętności koncentrowania się szefa na ważnych decyzjach o długofalowym znaczeniu i przekazywania na niższy szczebel organizacji części uprawnień decyzyjnych o mniejszej wadze. Na stanowiskach kierowniczych nie wystarczają jednostronne, nawet gruntowne kwalifikacje, potrzeba natomiast ponadprzeciętnej inteligencji i zdolności do interdyscyplinarnego myślenia, tworzenia ładu organizacyjnego w zmiennych warunkach, niekiedy sprawiających wrażenie chaosu.

Nastawienie na obniżkę kosztów działalności wywołuje uzasadnioną tendencję do odchudzania i spłaszczania struktur organizacyjnych oraz ograniczania liczby stanowisk kierowniczych. W efekcie wprowadzanych zmian w organizacji musi następować proces poszerzania i racjonalnego podziału kompetencji kierowników, uwzględniającego zasadę szerokich specjalizacji, tj. scalania wąsko określonych zadań w większe całości do samodzielnej realizacji. Zadania obejmujące pełniejszą treść i szerszy zakres pociągają za sobą również zwiększoną odpowiedzialność podmiotów realizacji. Zmieniają się także relacje we współdziałaniu i zasilaniu informacjami. W efekcie od ogółu pracowników wymaga się:

- poszerzania wiedzy i rozwijania zdolności,
 - doskonalenia umiejętności skutecznego rozwiązywania zadań,
 - wzbogacania doświadczeń potrzebnych w kreatywnej pracy,
 - podnoszenia rangi predyspozycji do zespołowych działań i współpracy,
 - akceptowania wyższych wartości, kultury i wzorców zachowań.
- To z kolei pociąga za sobą konkretne przeobrażenia np. w zakresie:
- pracy z ludźmi traktowanej jako odpowiedzialne zadanie kierownicze;
 - aktywnego zaangażowania firmy w rozwój kapitału intelektualnego;
 - orientacji przedsiębiorstwa na zdobycie rynku;
 - rozwoju nowych, eksperckich form;
 - zmniejszenia personelu administracyjnego;
 - kształtowania zatrudnienia przez podwyższanie kompetencji;
 - szczególnego dowartościowania pracowników działu obsługi klientów;
 - zwiększenia roli koncepcyjnych stanowisk;
 - rozwijania umiejętności doradczych i negocjacyjnych;
 - kształtowania zdolności przywódczych;
 - otwierania się kanałów informacyjnych;
 - rozwoju firmy jako uczącej się, inteligentnej organizacji⁵.

Zasoby ludzkie często ulegają dezintegracji z powodu nieprawidłowego motywowania, zwłaszcza nie uzasadnionych rozpiętości wynagrodzeń po-

⁵ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, s. 30.

między menedżerami i pracownikami na mniej eksponowanych stanowiskach. Nieprzyjemny klimat w pracy wywołują najczęściej sami menedżerowie, a ściślej – ich cechy osobowościowe, w tym brak umiejętności podejmowania w porę trafnych decyzji oraz niski poziom kultury osobistej. Jest to zagrożenie dla egzystencji przedsiębiorstw, ponieważ wiąże się z rozczarowaniem, konfliktami i dezintegracją załogi. Pojawia się brak zaufania, a tym samym opór pracowników wobec decyzji kierowniczych i zmian uzasadnionych potrzebą usprawnień organizacji. W dużej mierze są to skutki niekompetencji, które stają się niebezpieczne w warunkach ilościowych zmian w zatrudnieniu.

Należałoby pamiętać, że prawa gospodarki rynkowej uzasadniają potrzebę stosowania instrumentów analizy efektywności procesów kadrowych, a także instrumentów motywowania w zależności od uzyskiwanych wyników, ale istotna jest przy tym kultura kierowania zespołami. Nastawienie wyłącznie na korzyści materialne firmy i jej pracowników może ujemnie wpływać na potencjał przydatny dla organizacji, jeżeli zostają naruszone interesy grup pracowników przez ich niedowartościowanie czy przewartościowanie. Generalnie zapomina się, że indywidualne kariery mają służyć firmie jako całości, a nie tylko jednostkowym celom. Dysproporcje w zaspokajaniu aspiracji materialnych i ambicji pracowników niweluje humanizacja pracy, tonizująca negatywne oddziaływanie ekonomiki na podmiotowość jednostki ludzkiej w organizacji. Jest ona szczególnie aktualna i potrzebna, gdyż kierowanie powinno opierać się właśnie na zasadzie współdziałania i wspólnych wartościach, tworzących harmonię i synergię działań zespołowych⁶.

Zależność pomiędzy zmianami organizacyjnymi w przedsiębiorstwach i kompetencjami znajdują dostateczne potwierdzenie w teorii i praktyce nowoczesnego zarządzania. W Polsce nowe rozwiązania, wypracowywane przy udziale ekspertów, dotyczą metod i instrumentów oceny pracowników, ich awansowania, motywowania, diagnozowania stanu zatrudnienia w zakładach, w aparacie zarządzającym, określenia potrzeb kadrowych dla poszczególnych funkcji zarządzania kadrami. Nie wypracowano natomiast sposobów ich skutecznej aplikacji. Hamulcem są czynniki utrwalone w firmach. Mimo wielu analiz kultury organizacyjnej, dających jej jasny obraz, wprowadzono niewiele zmian na lepsze. Znane są wprawdzie projekty unowocześniania zarządzania kadrami, ale ewidentnie brakuje celnych wdrożeń.

U podstaw udanych posunięć w zakresie organizacji zarządzania personelem znajduje się szereg nowatorskich rozwiązań, ale generalnie brakuje programów zmian skoncentrowanych na wewnętrznym podziale pracy, otwartym systemie informacyjnym, niezawodnym współdziałaniu zespołów,

⁶ K. Makowski, *Zarządzanie pracownikami*, Warszawa 2001, s. 140–143.

odpowiednich kompetencjach kadr, kulturze pracy dla dobra klientów i pracowników.

Zmiany urzeczywistniane w organizacji zarządzania kadrami przedsiębiorstw to:

- przesunięcia w wewnętrznym podziale pracy, czyli tworzenie lub likwidacja jednostek organizacyjnych i komórek, centralizacja i delegowanie uprawnień;
- tworzenie ośrodków kosztów, zysku, pełnych rozliczeń obejmujących również działalność rozwojową w dłuższych okresach;
- zastosowanie nowych instrumentów oddziaływania ekonomicznego na jednostki przedsiębiorstwa i na ludzi.

W krystalizującym się obrazie przyszłej organizacji⁷ zaangażowany i kompetentny pracownik to raczej partner w działaniu niż kierownik, który przeistacza się w doradcę i koordynatora, a cała instytucja jest nie tyle (czy też wyłącznie) instrumentem realizacji zysku właścicieli, co przede wszystkim miejscem, w którym spotykają się różne interesy, preferencje i oczekiwania poszczególnych kategorii interesariuszy: kadry kierowniczej, (współ)pracowników, akcjonariuszy, dostawców, konsumentów, agend rządowych i lokalnych ośrodków kształtowania opinii publicznej. W zależności od potrzeb i kreowanych celów, wielostronne kontakty i wymiana informacji prowadzą do powstania luźnych, doraźnych koalicji, zespołów, których aktywność ogniskuje się wokół konkretnych – bywa, że niepowtarzalnych i wyjątkowych – przedsięwzięć.

Do wyznaczników funkcjonowania organizacji przyszłości można zatem zaliczyć:

- dbanie o jednostkę, czyli inwestowanie w jej rozwój, kształcenie, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa;
- tworzenie celowych zespołów;
- jasne określenie celów i skierowanie zainteresowania na osiągnięcia;
- wiarę, że efektywność osiąga się dzięki ludziom;
- otwartość i zaufanie;
- decentralizację i swobodę w podejmowaniu decyzji⁸.

Wymienione czynniki służą budowaniu wiarygodności. Należy więc dbać o pracowników, motywować i kierować nimi w taki sposób, aby osiągalni satysfakcję z pracy. Autorytet formalny, związany jedynie z zajmowanym stanowiskiem, to dzisiaj zdecydowanie za mało, aby legitymizować swoją kierowniczą pozycję, a z drugiej strony profesjonalizm – rozumiany jako wiedza i umiejętności w sprawnym posługiwaniu się specjalistycznymi narzędziami zarządzania – to niewystarczający komponent posiadanych kompetencji.

⁷ Por. F. P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.

⁸ R. M. Kutner, *Poyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, Warszawa 1998.

Patrząc na ten problem z perspektywy polskich uwarunkowań, nie sposób nie zauważyć, że bolączką wielu naszych rodzinnych menedżerów jest nieumiejętność zarządzania sobą, swoimi podstawowymi, osobistymi atutami, czasem wiedzą, zdrowiem, wizerunkiem. Częstym przejawem nieracjonalnego postępowania kierowników jest niemożność wyzwolenia się ze spraw i czynności, które mają jedynie charakter wykonawczy. Ta swoista „ucieczka” w kierunku działań operacyjnych ma swoje obiektywne uzasadnienie. Są one merytorycznie i obiektywnie łatwiejsze aniżeli kwestie koncepcyjne i strategiczne, ponadto ich rezultaty są bardziej widoczne.

Europejskie styl zarządzania cechuje przede wszystkim humanizm i podmiotowość w stosunkach pracowniczych⁹. Dbałość o człowieka w organizacji znajduje odzwierciedlenie w strategii zarządzania zasobami ludzkimi, obowiązującej wszystkie kraje członkowskie i kandydujące do Unii Europejskiej.

Trzon kadry menedżerskiej w europejskim modelu będą tworzyć:

- przedstawiciele średniej kadry w przemyśle;
- menedżerowie, którzy przed rozpoczęciem kariery w biznesie pracowali w przemyśle, gdzie zostali zatrudnieni po ukończeniu szkół wyższych;
- przedsiębiorcy i właściciele firm;
- absolwenci elitarnych uczelni.

Przedstawione przesłanki specyfiki zarządzania w XXI wieku, związane z wysokimi kompetencjami merytorycznymi i społecznymi, staną się wyzwaniem dla ambitnych jednostek oraz zespołów, które wyróżnia profesjonalizm zawodowy, a także indywidualnie kreowane sukcesy, zarówno w wymiarze zawodowym, jak i rodzinnym. W „społeczeństwie jutra” zwiększać się będzie udział wiedzy jako dobra niematerialnego w wartościach tworzonych przez przedsiębiorstwa, których znaczenie nieustannie wzrasta w nowej ekonomii. Coraz ważniejsze i bardziej doceniane stanie się myślenie koncepcyjne, sprawny i szybki przekaz informacji, umiejętności tworzenia kontaktów z klientami, a w efekcie będzie wzrastać wartość zasobów ludzkich.

⁹ Por. D. Chlebosz, *Polityka społeczna i zatrudnienie oraz swobodny przepływ osób w kontekście negocjacji o członkostwo Polski w Unii Europejskiej*, „Służba Pracownicza” 2002, nr 11.