

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Zbigniew Antczak:</b> Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce .....	13
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych .....	24
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk:</b> Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych .....	33
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji .....	45
<b>Beata Buchelt:</b> Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych .....	61
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski:</b> Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań .....	74
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur .....	99
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze .....	108
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych .....	120
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji .....	130
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji .....	140
<b>Tomasz Kawka:</b> Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń .....	152
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników .....	177
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
<b>Iwona Kubica:</b> Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group .....	219
<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
<b>Alicja Miś:</b> Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową .....	241
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	254
<b>Piotr Oleksiak:</b> Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji .....	272
<b>Ewa Olszak:</b> Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji .....	283
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych .....	295
<b>Piotr Pilch:</b> Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji .....	308
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych .....	325
<b>Sylwia Przytuła:</b> Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych .....	337
<b>Anna Rakowska:</b> Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	361
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów .....	372
<b>Agata Ślodkiewicz:</b> Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku .....	389
<b>Agnieszka Springer:</b> Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji .....	399
<b>Marzena Stor:</b> Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	409
<b>Aneta Stosik:</b> HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej .....	423
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera .....	432
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich .....	442
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Różnorodność metod zarządzania marką osobistą .....	454
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta .....	463

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak:</b> Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland .....	23
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk:</b> Pay and work values preferences based on the empirical studies .....	44
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization .....	60
<b>Beata Buchelt:</b> Performance management in Polish companies operating on international markets .....	73
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski:</b> Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results .....	89
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Managing human potential in the conditions of cultural diversity .....	98
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions .....	119
<b>Zdzisława Janowska:</b> The role of management in the adaptation of multicultural work teams .....	129
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Human resource management vs. organization effectiveness .....	139
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Talent management in a contemporary organization .....	151
<b>Tomasz Kawka:</b> Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system .....	164
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
<b>Jacek Kopeć:</b> Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
<b>Iwona Kubica:</b> Business model for diversity management implementation...	206
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results .....	218
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group .....	229

<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizational effects of diversity management .....	240
<b>Alicja Miś:</b> Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application .....	271
<b>Piotr Oleksiak:</b> The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations .....	282
<b>Ewa Olszak:</b> The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Selected determinants of sports talents development.....	307
<b>Piotr Pilch:</b> The role of organizational policy within social capital management in organization .....	324
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes .....	336
<b>Sylwia Przytuła:</b> The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings .....	350
<b>Anna Rakowska:</b> Diversity of human resources – the research state and future challenges .....	360
<b>Tomasz Sapeta:</b> Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets .....	371
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches .....	388
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Development of organization potential – case study .....	398
<b>Agnieszka Springer:</b> Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
<b>Marzena Stor:</b> Managerial capital as a source of company’s competitive advantage .....	422
<b>Aneta Stosik:</b> Idea Management concept implementation in small service business.....	431
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Diversity management as an essential competence of the contemporary manager .....	441
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Diversity of personal branding methods.....	462
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital .....	473

**Zdzisława Janowska**

Uniwersytet Łódzki

---

## **ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W ADAPTACJI WIELOKULTUROWYCH ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH**

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto problem zarządzania wielokulturowego, przypisując mu rangę wyzwania XXI wieku. Wskazano na problemy demograficzne, które m.in. decydują o zmianie globalnego, w tymi polskiego rynku pracy. Przedsiębiorstwo, stojąc w obliczu nowych sytuacji, musi sobie poradzić i wykorzystać do celów organizacji różnorodność kulturową. Szczególną rolę w tym procesie ma do odegrania kadra kierownicza, której kulturowe kompetencje stają się najważniejsze. To one też towarzyszą procesowi „wchodzenia” do organizacji i pozostawania w niej. Wśród nich kluczową rolę odgrywa proces adaptacji pracowników wywodzących się z różnych kultur.

**Słowa kluczowe:** kadra kierownicza, adaptacja kulturowa, wielokulturowy zespół pracowniczy.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.10

### **1. Wielokulturowość na rynku pracy wyzwaniem XXI wieku**

Organizacja XXI w. staje przed nowymi wyzwaniami wartości różnych kultur. Co raz wyraźniej dochodzą do głosu zjawiska, na które nie zwracano uwagi w minionym stuleciu. Obecne stulecie jest wiekiem wielokulturowości zasobów ludzkich, dialogu i ścierania się różnych kultur przy jednoczesnej konieczności współistnienia w ramach społeczeństwa danego kraju. Mianem wielokulturowości określa się zjawisko polegające na współwystępowaniu na ograniczonej przestrzeni dwu lub więcej grup ludności o odrębnych językach, wyznaniach, obyczajach, tradycjach i systemach organizacji społecznych.

Przemiany cywilizacyjne sprawiają, że wielokulturowość rozumie się jako proces przenikania i nakładania się interkulturalizmu, tj. poznania i współdzystowania odmiennych systemów wartości, wywodzących się z różnych kultur narodowych. Wielokulturowość towarzyszy każdej sferze życia, tj. edukacji, wykonywaniu pracy i przyjmowaniu ról w życiu społecznym i publicznym.

Współczesny rynek pracy całkowicie zmienił swoje oblicze. Przedsiębiorstwa krajowe, międzynarodowe stają w obliczu nowych wyzwań, tj. traktowania różno-

rodności kulturowej jako swoistego atutu, ułatwiającego zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jednakże zjawisko wielokulturowości może prowadzić do wzajemnego poszanowania odrębności kulturowych w procesie edukacji i wykonywania pracy lub też odwrotnie – może rodzić niepożądany konflikt. O sile akceptacji różnorodności kulturowej lub jej braku decyduje ustawodawstwo o zasięgu światowym (w tym europejskim) i jego przestrzeganie przez rządy krajów współczesnego świata. To ono może doprowadzić do przebudowy świadomości społecznej w kierunku wzajemnego szacunku, tolerancji wobec innej kultury, jej kanonów i różnych religii. Przebudowa świadomości musi rozpoczynać się w szkołach, dzięki czemu miejsce pracy stanie się wolne od dyskryminacji. Właśnie w procesie edukacji na różnych poziomach należy poznawać wartości różnych kultur [Janowska 2011, s. 259].

Szczególną rolę w skutecznym zarządzaniu międzykulturowym w procesie pracy, począwszy od rekrutacji, przez adaptację, do motywowania pracowników, ma do odegrania kadra kierownicza. To ona musi tworzyć w pracy równe szanse dla wszystkich bez względu na pochodzenie etniczne. Dlatego też posiadanie przez nią kompetencji kulturowych decyduje o sukcesie międzynarodowego zespołu pracowniczego.

Niestety w wielu krajach świata, w tym i w Polsce, przebudowa świadomości społecznej w kierunku wzajemnego szacunku, tolerancji wobec innej kultury, innej religii nie postępuje należycie. Wręcz przeciwnie, dyskryminacja tzw. obcych, zarówno w szkole, jak w pracy i w życiu publicznym, jest ciągle widoczna. Mimo wspierania wielokulturowego społeczeństwa, mającego swoje odzwierciedlenie w aktach prawnych (ONZ, UE), w wielu krajach słynących do tej pory z tolerancji wobec różnych kultur (Holandii, Austrii, Danii) dochodzi do licznych konfliktów i upokorzeń. Szczególnie trudna jest sytuacja życiowa i zawodowa cudzoziemców posiadających niższe wykształcenie. Dzisiaj największe osiągnięcia w sferze wspierania i uznawania wielokulturowości posiada Wielka Brytania, która docenia mniejszości etniczne, szczególnie w obliczu niekorzystnych przemian demograficznych w tym kraju. Niestety źle dzieje się w Polsce – i choć Polacy oficjalnie deklarują postawę tolerancyjną, to w rzeczywistości (15% nie akceptuje imigrantów i mieszkańców w sąsiedztwie) (więcej w: [Hall, Mikulska 2010; Stosunek Polaków ... 2010; Janowska 2011, s. 263]) negatywnie odnoszą się m.in. do Romów, Czechów, Rumunów, Turków, Ormian i Wietnamczyków. To oni najczęściej nie mogą znaleźć pracy.

Na przykład w 2010 r. wydano cudzoziemcom w Polsce 37 121 zezwoleń na pracę, ale tylko część z nich znalazła zatrudnienie (osoby oddelegowane i „zakontraktowane”). Reszta, nawet przy wysokich kwalifikacjach (absolwenci wyższych uczelni), nie znajduje stosownego zatrudnienia i „kończy” na prowadzeniu własnej firmy (najczęściej na rynkach), a pozostali wykonują proste prace, poniżej swoich możliwości. I tutaj najczęściej dochodzi do dyskryminacji, bo w porównaniu z robotnikami polskimi cudzoziemcy dostają pracę gorszą, trudniejszą i niżej wynagradzaną.

Kontrola z 2009 r. Państwowej Inspekcji Pracy [Janowska 2011, s. 263] dowiodła naruszenia praw pracowniczych w sferze warunków pracy i bytowych. Wyszły



na jaw m.in. skandaliczne warunki zakwaterowania i traktowania Ukraińców, Tajów i Filipińczyków (obozy pracy).

Należy żywić nadzieję, że sytuacja cudzoziemców ulegnie poprawie z uwagi na przyjęcie ostatnio przez Polskę dokumentu Komitetu Europejskiego Rady Ministrów z 2004 r. i przekazanego do wdrożenia w 2013 r. Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej pt. *Polska polityka integracji cudzoziemców – założenia i wytyczne* [2013]. Waga sprawy, podkreślana również w średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju, Polska 2020 i strategii Sprawne Państwo 2020, wynika z konieczności podporządkowania się przez Polskę standardom europejskim, lecz także z alarmujących danych demograficznych (zmniejszająca się liczba dzieci i emigracja młodzieży), wymagających pozyskania zasobów ludzkich spoza granic kraju. W dokumencie zwraca się szczególną uwagę na działania preintegracyjne, prowadzone w ośrodkach dla cudzoziemców ubiegających się o nadanie statusu uchodźcy. Dotyczą one informowania cudzoziemców o realiach życia w Polsce, sytuacji na rynku pracy, zabezpieczeniu społecznym, a także o ich prawach i obowiązkach. W praktyce okres preintegracji rozpoczyna się od nauki języka polskiego, organizowanej dla dzieci i dorosłych, a także badań określających potencjał zawodowy cudzoziemców. W myśl dokumentu cudzoziemcy powinni być otoczeni pomocą psychologiczną i medyczną. Niestety, jak wynika z badań prowadzonych na ten temat, w rzeczywistości występuje szereg uchybień dotyczących m.in. braku badań ginekologicznych wśród dziewcząt i kobiet, a także braku reakcji pracowników socjalnych na akty przemocy, w tym i gwałtu, wśród imigrantów.

Najważniejszym celem okresu preintegracji jest przygotowanie uchodźców do podjęcia pracy. Proponuje się zatem słusznie nie tylko szkolenie zawodowe, ale również szczególną opiekę prowadzoną przez urzędy pracy, a także stworzenie stosownych zachęt dla pracodawców zatrudniających cudzoziemców. Finalnym dokumentem omawianych działań jest Indywidualny Program Integracji (na okres 12 miesięcy) podpisany w powiatowych centrach pomocy rodzinie, które w kolejnym okresie przejmują pieczę nad cudzoziemcami. Omawiany dokument jest pełen zaleceń, odnoszących się m.in. do edukacji dzieci, form aktywizacji zawodowej, potrzeby aktywnego włączenia się aktorów społecznych z danego terenu (gmina, pracodawca, pomoc społeczna, szkoły, przedszkola, organizacje pozarządowe), lecz przecież najważniejsza jest jego realizacja. To ona wymaga bardzo solidnego przygotowania merytorycznego wymienionych instytucji, a przede wszystkim zmiany świadomości wśród urzędników, pracodawców i samego społeczeństwa. Warunkiem koniecznym do uzyskania powodzenia w omawianych kwestiach jest pozyskiwanie na te cele określonych środków finansowych (nadzieja w uruchomionym od niedawna Europejskim Funduszu na Rzecz Integracji Obywateli Państw Trzecich) i stworzenie odpowiedniej infrastruktury, dającej szansę na godne życie cudzoziemców w naszym kraju (mieszkanie i zabezpieczenie społeczne).

Dokonując analizy omawianego programu, należy stwierdzić, że nie wyeksponowano w nim bardzo ważnych kwestii, dotyczących zdobywania wiedzy między-

kulturowej zarówno przez społeczność imigrancką, jak i społeczność przyjmującą. Zrozumiałe jest, że imigranci z różnych kultur nie będą w stanie podporządkować się „standardom polskim”, a Polacy powinni zrozumieć potrzebę akceptacji „inności”, traktując ją jako normalność, wzbogacającą w konsekwencji innowacyjność gospodarki.

Należy także uznać, że obowiązujący w Polsce stan prawny, zakazujący wszelkiej dyskryminacji (Dyrektywa Rady Europy w 2000/43 WE), a także obligujący do zwalczania pewnych form i przejawów rasizmu i ksenofobii (2008/913/WS), żądający m.in. poparcia pracowniczego statusu grup etnicznych, nie poprawił istniejącej, dyskryminującej rzeczywistości. Istnieje zatem nadzieja, że wdrożenie prezentowanego powyżej projektu *Polskiej polityki integracji cudzoziemców* [2013] doprowadzi do pożądaných zmian w naszym kraju.

## 2. Istota adaptacji w środowisku wielokulturowym

Jak już wcześniej podkreślano, praca w środowisku wielokulturowym może wzbogacić zespoły pracownicze (stały rozwój, nowe pomysły, nauka dialogu, tolerancji, szacunku), a w konsekwencji samą instytucję (różnorodna oferta rynkowa, nowe rynki, wykorzystywanie niszy itp.). Zrozumiałe jest, że uzyskanie pożądanego sukcesu przez firmę międzynarodową zależy od kadry kierowniczej. To ona kreuje miejsca pracy, dokonuje doboru, podziału prac i motywuje. To ona decyduje o procesie integracji pracowników z instytucją, mającym swój początek w momencie przyjęcia do pracy. I właśnie wtedy rozpoczyna się proces adaptacji, poprzedzony wprowadzeniem do pracy. Wprowadzenie do pracy w nowej organizacji to przede wszystkim zapoznanie się z jej kulturą organizacyjną, tj. systemem wyznawanych wartości, obowiązującymi normami, procedurami, postępowaniami, symbolami i tradycjami. Kultura organizacyjna, w której znajdujemy oznaki kultury narodowej, regionalnej, przejawia się w sposobach sprawowania władzy, a w konsekwencji w sposobach wydawania poleceń, motywacji, metodach organizowania pracy i sposobach komunikowania się. Znaczący problem G. Hofstede [2000] (za [Janowska 2010, s. 88]) kulturę uznaje za zjawisko społeczne, ponieważ jest wspólne dla ludzi żyjących w danym środowisku społecznym. Obecny wiek wielokulturowości w sferze wykonywania pracy sprawia, że proces wprowadzania do pracy pracowników umiejscowionych w strukturach sieciowych czy zespołach powoływanych na okres realizacji zadań poza siedzibą firmy (czasem rozproszonych po całym świecie) wymaga szczególnych umiejętności ze strony kadry kierowniczej (reprezentującej korporację, władzę regionalną i lokalną). To jej zadaniem jest zintegrowanie wielonarodowej społeczności pracowniczej.

Jednakże proces ten jest również ważny dla pracowników, reprezentujących różne kultury i pracujących w jednym miejscu (kraju), i to bez względu na posiadane kwalifikacje i różny poziom wykształcenia. W zespołach wielokulturowych ścierają się ze sobą różne systemy wartości przy jednoczesnym konflikcie lub zgo-

dzie z realizowaną strategią organizacji. Na przykład japoński system wartości i kultury organizacyjnej nastawionej na kolektywizm, znajdujący swoje odzwierciedlenie w procesie technologicznym montażu Toyoty (praca w grupach), był niezwykle trudny do zaakceptowania w montowni Toyoty w USA, kraju nastawionym na indywidualizm. Dopiero odpowiednie przygotowanie i dobór kandydatów (pod kątem predyspozycji do pracy zespołowej) ułatwił wprowadzenie do pracy i późniejszą adaptację [Janowska 2010, s. 97]. Podobnie było z próbą przeniesienia ze Szwecji, kraju kultury reprezentującej wymiar małego dystansu do władzy, kobiecości, troski o pracownika, znanego eksperymentu kalmarskiego do innych krajów świata, gdzie wymiary kultury były pełnym przeciwieństwem [Janowska 2010, s. 103]. Istnieją jednak udane sposoby przyswajania wzorców kultury organizacyjnej z korzyścią np. dla „córkki” w Polsce od „matki” w Szwecji. Dotyczy to zakupionej przez Szwedów firmy z branży lakierniczej [Gajek 2009]. Sposobem na przyswajanie kultury stały się motywujące wyjazdy pracowników do szwedzkich lakierni (kilkutygodniowe i powtarzające się). Okazało się, iż uczestnictwo w kulturze „szwedzkiej” sprawiło, że polepszyła się atmosfera w firmie, wzrosły umiejętności społeczne, zaangażowanie w pracę, partnerstwo w stosunkach pracy, samodzielność i poszanowanie innych (opór wobec dyskryminacji). Natomiast zaufanie do podwładnych, będące podstawą relacji z kierownictwem w Szwecji, nie sprawdziło się w warunkach polskich. Wprost przeciwnie, zostało ono nadużyte i skończyło się na braku poszanowania narzędzi pracy, powstawaniu braków: niestaraności w wykonywaniu pracy.

Dużo trudniejsza jest sytuacja korporacji funkcjonującej w wielu krajach świata i której przedstawiciele – pracownicy reprezentują różne kultury. Na przykład w korporacji amerykańskiej Ball, zajmującej się produkcją opakowań do napojów i której pracownicy stanowią mieszankę różnych kultur (pochodzą m.in. z Holandii, Szwecji, Niemiec, Polski, Francji, Serbii, Anglii, Ukrainy, Ameryki Południowej), na szczęście okres wprowadzenia do pracy poprzedzony jest treningiem interkulturowym. Na treść treningu składają się m.in. zagadnienia dotyczące wymiaru kultur i ich wpływu na system wartości, komunikowania się, zachowania, odpowiedzialności kierowniczej. Celem szkolenia jest nabycie kompetencji interkulturowych, ułatwiających pracę w zespołach multikulturowych [*Talent and Organizational ...* 2014]. Choć należy pochwalić powyższe szkolenie, to proces komunikowania się między chociażby Francuzami, Niemcami a Skandynawami i samymi Amerykanami bywa utrudniony. Dlatego też tak ważną rolę w okresie wprowadzania do pracy odgrywa kadra kierownicza na poziomie kraju, regionu czy całej korporacji. To ona jest spoiwem dla kulturowej „mieszanki wybuchowej”.

### 3. Rola menedżerów w kierowaniu zespołami wielokulturowymi. Pożądane kompetencje

Zespół wielokulturowy gromadzi w swoim składzie pracowników reprezentujących różne narodowości, a w tym różne kultury i różne systemy wartości. Znajdują się tam osoby, które inaczej rozumieją sposób i styl kierowania, sposób prowadzenia negocjacji, wykonywania pracy, przestrzeganie standardów zachowań czy sposobu podejmowania decyzji. Dlatego też w procesie kierowania zespołem wielokulturowym kierownik, wykorzystując kompetencje menedżerskie, powinien przede wszystkim przyjąć przypisaną mu **rolę interpersonalną**. Posiadanie umiejętności interpersonalnych ułatwia proces poznawania innych kultur i docierania do różnorodnych kulturowo podwładnych. Zdolność do współpracy z innymi, szacunek dla innych kultur, tolerancja wobec innego systemu wartości (religii, kultu, obyczajów), budowanie zaangażowania, wykorzystanie inwencji, samodzielności i talentów podwładnych znajdują swoje odbicie właśnie w posiadaniu i ustawicznym kształceniu umiejętności społeczno-interpersonalnych. Ta trudna i dynamiczna rola kierownika, której odgrywanie w końcu musi doprowadzić do realizacji wspólnych zadań, wymaga najwyższych kompetencji kierowniczych. Kompetentny kierownik będzie umiał komunikować się z pracownikiem japońskim (nastawionym do pracy w grupie), szwedzkim (preferującym stosunki partnerskie w pracy) czy francuskim (oczekującym na sporządzenie procedur działania).

Próbując stworzyć profil zawodowy menedżera międzynarodowego (tab. 1), należy go traktować jako globalnego przywódcę, który mając swoją „przynależność” kulturową, potrafi wykorzystywać transnarodowe umiejętności personalne. Należy zgodzić się z M. Stor [2011, s. 316], która podkreśla szczególną rolę komunikowania transkorporacyjnego, traktując te umiejętności menedżera jako wypadkową posiadania niezbędnej wiedzy o charakterze globalnym, lokalnym i społecznym. Zajmując również stanowisko wobec stylu przywództwa w zespołach wielokulturowych, należy zgodzić się z preferowaniem modelu przywództwa transakcyjnego (za: [Stańda 2003]), w którym, mimo różnic kulturowych, kierownik wykorzystuje innowacyjność uczestników do realizacji wspólnie ustalonych zadań.

Tak wielospecjalistycznie „wyposażony” menedżer międzynarodowy powinien być osobą empatyczną, wrażliwą na wartości innych kultur, a jednocześnie charakteryzować się silną osobowością. Ale, jak mówią P.Ch. Earley i S. Ang (za: [Heninborch-Buhaj 2009, s. 499]), nawet najlepiej wykształcony menedżer nie osiągnie sukcesu, jeśli nie rozwinie przy tym swojej zdolności adaptacyjnej do różnych kultur – inteligencji kulturowej. Jest to umiejętność wychwytywania różnic kulturowych i ich odpowiedniej interpretacji. To ona wspiera i motywuje do poznawania odmienności, chroni przed stereotypowym postrzeganiem. Badacze Ch. Earley i S. Ang stworzyli model inteligencji kulturowej, w którym brane są pod uwagę trzy elementy: poznawczy (głowa), motywacyjny (serce), behawioralny (ciało). Na przykład serce oznacza motywację do poznania i zrozumienia odmiennych wartości, a ciało to

**Tabela 1.** Menedżer międzynarodowy – kompetencje

Wiedza	Umiejętności
• Profesjonalna	• Adaptacji do nowych kultur
• Zarządzanie	• Komunikowania się z pracownikami z różnych kultur
• Zarządzanie zasobami ludzkimi	• Elastyczności w działaniu
• Interkulturowa (znajomość wymiarów kultur)	• Tworzenia warunków współpracy opartej o szacunek
• Antropologia	• Tolerancji wobec różnorodności
• Języki obce	• Prowadzenia negocjacji w zespole wielokulturowym
• Ekonomia	• Podejmowania ryzyka
• Społeczno-psychologiczna	• Przewodzenia opartego na wywołaniu zaangażowania i inwencji podwładnych
• Polityczna – znajomość gospodarki i politycznych uwarunkowań krajów pochodzenia pracowników	• Rozwiązywania konfliktów międzykulturowych
	• Wczuwania się w sprawy pozazawodowe pracownika
	• Radzenia sobie ze stresem

Źródło: opracowanie własne.

zdolność do przyswajania zachowań typowych dla danego kręgu kulturowego, co budzi zaufanie pracownika.

Przyjęcie omawianej roli kierowniczej wymaga wszechstronnego przygotowania, a później wielu lat doświadczeń. Wiedza interkulturowa powinna przede wszystkim dotyczyć znajomości wymiarów kultur, ale także procesu adaptowania się do nowej kultury. Kierując zespołem wielokulturowym, trzeba rozumieć stany lękowe, niepewność i załamania w obliczu „nowości”. Mowa jest tutaj o szoku kulturowym, opisanym przez G. Hofstede’a [Janowska, 2010, s. 98] i procesach emocjonalnych i intelektualnych, towarzyszących temu zjawisku („trójkąt szoku kulturowego”, za: [Witkowski, Łuźniak, s. 73-84]). Ciekawy do zastosowania w procesie wprowadzenia do pracy w zespole wielokulturowym jest projekt treningu kulturowego „różnorodności” zaproponowany przez D. Gocha [2002], który powinien prowadzić do pozytywnego wykorzystania różnic kulturowych i ich adaptowania przy rozwiązywaniu problemów. Autor wskazuje na takie zagadnienia, jak istota i zakres różnic kulturowych, konflikty międzykulturowe i metody ich rozwiązywania, komunikacja werbalna i niewerbalna, nauka języków obcych. Treningowi towarzyszyć mogą spotkania nieformalne zapoznające z dziedzictwem kulturowym (rytuały, postawy, stroje). Wówczas istnieje szansa na integrowanie zespołów wielokulturowych, wzrostu wzajemnego szacunku i zaufania.

#### 4. Dobre i złe przykłady adaptacji wielokulturowej

Prezentowane treści dowodzą wagi omawianych zagadnień. Braki, które występują w tym względzie, są bardzo widoczne, a przecież praca w wielokulturowym środowisku staje się codziennością. Wszechstronne wykształcenie osób (nie tylko menedżerów) stykających się z różnymi kulturami staje się koniecznością.

Poniżej przedstawione zostaną dwa przykłady, z których tylko jeden wskazuje na rozumienie przez kierownictwo firmy potrzeby niesienia pomocy nowo zatrudnionym pracownikom z innych krajów. Na podkreślenie zasługuje fakt, że internacjonalizacja omawianej firmy wiązała się z przyjętą strategią biznesową.

**Capgemini case.** Firma Capgemini jest to francuska firma z siedzibą w Paryżu, zatrudniająca 125 000 ludzi w trzydziestu krajach świata, świadcząca usługi informatyczne i outsourcingu. Od 1996 roku działa w naszym kraju pod nazwą Capgemini Polska. W 2011 r. rozpoczęła projekt Welcome PL [Klimek-Michno 2013]. Zwiększająca się liczba pracowników z różnych krajów, pozwalająca firmie prowadzić działalność na zagranicznych rynkach, spowodowała stworzenie projektu adaptacji pracowniczej. Pracownicy z innych kultur są traktowani w firmie jako posiadacze unikatowych kompetencji. Chodziło zatem o ich pozyskiwanie i utrzymanie. Projekt rozpoczął się od badań potrzeb cudzoziemców związanych nie tylko ze środowiskiem pracy, lecz także z problemami pozazawodowymi. W efekcie powstała specjalna publikacja „Welcome to Capgemini Pack”, portal „Welcome PL”, program Induction dla wszystkich nowo zatrudnionych cudzoziemców, a przede wszystkim rozpoczął się cykl szkoleń (w języku angielskim – również kulturowych), szkolenie językowe – nauka języka polskiego. W poradniku znalazły się podstawowe informacje o firmie, program Induction zaś wprowadza do kultury organizacyjnej (historii) norm i wartości organizacji. Jego celem jest wzajemne kulturowe rozpoznawanie się (podejście do pracy, funkcjonowanie w grupie), a w efekcie szybsze nawiązanie współpracy i poznawanie sposobu kierowania zespołem. Omawiany projekt Welcome PL pomaga w budowaniu wizerunku przyjaznego dla cudzoziemców pracodawcy. Jest on na pewno godny naśladowania. Firma podkreśla, że swoją siłę czerpie z różnorodności, stawiając głównie na absolwentów szkół wyższych i oferując im ustawiczny rozwój.

**Fujitsu case.** Jest to japońska korporacja z siedzibą w Tokio, zatrudnia 175 tysięcy ludzi w 70 krajach świata, m.in. w Wielkiej Brytanii, Portugalii, Turcji, USA, Rosji, Francji i w Maroku. Fujitsu jest wiodącą firmą na globalnym rynku, dostarczającą usługi infonetyczne. Funkcjonuje także w Polsce (w Łodzi), zatrudnia ok. 600 pracowników z różnych kultur: krajów afrykańskich, Niemiec, Hiszpanii, Turcji, Ukrainy, Słowenii, Węgier i Grecji. Naczelną funkcję kierowniczą w Łodzi pełni Irlandczyk; jemu podporządkowanych jest 5 menedżerów – Polaków, a im również podlegający polscy „teamliderzy”. I tak np. grupę francuskojęzyczną reprezentują pracownicy z Senegalu, Maroka, Konga, Polski, Kamerunu i Algierii. Rozmowy prowadzone ze studentami i absolwentami afrykańskimi (pracowników Fujiitsu) do-

wiodły (pracują tam od ponad roku), że w firmie nie prowadzi się szkolenia wielokulturowego. Na początku odbywa się jedynie szkolenie zawodowe, dotyczące wykonywanej pracy. Pracownicy z różnych kultur nie znają się wzajemnie i nie mają szans na rozpoznawanie różnic kulturowych, a tym samym na kontakty koleżeńskie. Brak wiedzy interkulturowej sprawia, że wykonując swoje zadania (za pomocą komputera i telefonu) i kontaktując się z całym światem, pracownicy napotykają kłopoty z komunikowaniem się, np. Afrykańczyk (mówiący po francusku) nie potrafi zrozumieć, dlaczego Francuz zaczyna się denerwować w trakcie przekazywania, jego zdaniem, rzeczowego komunikatu. Brak podstawowej wiedzy na powyższy temat rodzi szereg konfliktów wewnętrznych (w zespołach pracowniczych) i zewnętrznych. Ten przykład dowodzi bardzo poważnych, i to podstawowych, zaniedbań w sferze interkulturowego komunikowania się, a na pewno ten przypadek nie jest jedyny.

## 5. Zakończenie

Przedstawione powyżej rozważania dowodzą wagi omawianych problemów. Położono w nich nacisk głównie na rolę kadry kierowniczej w procesie adaptacji interkulturowej. Traktując problem wielokulturowości jako wyzwanie XXI w., należałoby podnieść rangę wiedzy i zdobywania umiejętności interkulturowych, kierując ją do bardzo szerokiego grona adresatów (szkół, studentów, menedżerów). Dużą rolę w tej kwestii powinny odegrać massmedia, zmieniające świadomość polskiego społeczeństwa.

## Literatura

- Gajek K., *Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku*, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25).
- Goch D., *Zarządzanie zespołem multikulturowym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 963, AE, Wrocław 2002.
- Hall D., Mikulska A., *Raport Krajowy 2 2010 o zatrudnieniu, etniczności i migrantach. Polska*, Sieć ekspertów ds. społeczno-ekonomicznych w dziedzinie przeciwdziałania dyskryminacji, Warszawa, lipiec 2010.
- Heninborch-Buhaj M., *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Janowska Z., *Multicultural human resources management*, [w:] *Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, red. P. Buła, H. Łyszczarz, A. Ramirez, J. Teczek, Cracow School of Business, Cracow-Granada 2011.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- Klimek-Michno K., *Pracownik z zagranicy*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 10.
- Polska polityka integracji cudzoziemców – założenia i wytyczne*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Projekt, Warszawa 2013.

- Stańda A., *Przywództwo kierownicze w wymiarze kultury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Stosunek Polaków do innych narodów*, BS/12/2010, CBOS, Warszawa, styczeń 2010, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K\\_012\\_10.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_012_10.PDF)
- Talent and Organizational Development*, S. Weiner, Version 5, 04/2014.
- Witkowski S., Łuźniak M., *Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4.

## THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE ADAPTATION OF MULTICULTURAL WORK TEAMS

**Summary:** The article discusses the importance of multicultural management treating it as a XXI<sup>st</sup> century challenge. The paper presents demographic problems which among others decide about a change of global, including Polish, work market. Facing new situations an enterprise has to manage on its own and use multicultural diversity for its own purpose. The management, which cultural competences become the most important, has to fulfill a special role in this process. The competences also accompany the process of “entering” an organization and staying there. The process of adaptation of employees coming from different cultures plays a key role among them.

**Keywords:** managerial staff, cultural adaptation, multicultural work team.