

Barbara Kożuch, Izabela Stańczyk, Magdalena M. Stuss

Uniwersytet Jagielloński

e-mails: barbara.kozuch@uj.edu.pl; izabela.stanczyk@uj.edu.pl; magdalena.stuss@uj.edu.pl

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE – RÓŻNICE KULTUROWE

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – CULTURAL DIFFERENCES

DOI: 10.15611/pn.2018.512.07

JEL Classification: J24

Streszczenie: Różnice kulturowe to czynnik, który w coraz większym stopniu wpływa na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Niezbędne zatem jest, by były one brane pod uwagę w procesach ZZL. Celem artykułu jest identyfikacja rozpoznawalnych cech zachowań ludzi pochodzących z różnych obszarów kulturowych w kontekście ich postaw, które są istotne dla pracodawców chcących pozyskać kompetentnych kandydatów do pracy, a także w kształtowaniu klimatu rozumienia i akceptacji różnic kulturowych. Podstawę wnioskowania tworzą rezultaty ilościowych badań pilotażowych przeprowadzonych w 2017 roku, obejmujących problematykę zachowań organizacyjnych w świetle różnic kulturowych. Wykorzystano w nich standaryzowany kwestionariusz badający poziom inteligencji kulturowej.

Słowa kluczowe: różnice kulturowe, zachowania organizacyjne, kultura organizacyjna, motywacja, postawy pracowników.

Summary: Cultural differences are a factor that increasingly affects the functioning of modern organizations. It is therefore indispensable that they should be taken into account in HRM processes. The aim of the article is to identify recognizable traits of people from different cultural areas in the context of their attitudes, which are important for employers wishing to gain competent candidates for work, as well as in shaping the climate of understanding and acceptance of cultural differences. The basis for inference is formed by the results of quantitative pilot studies conducted in 2017, covering the issue of organizational behavior in the light of cultural differences. A standardized questionnaire analyzing the level of cultural intelligence was used in them.

Keywords: cultural differences, organizational behavior, organizational culture, motivation, employees' attitudes.

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania nauki o zachowaniach w organizacji jest systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji [Robbins 1998, s. 16]. Natomiast perspektywa kulturowa podkreśla w zarządzaniu znaczenie takich czynników, jak normy, wartości, partycypacja oraz współdziałanie. Ma to związek z poszukiwaniem w organizacjach sposobu osiągnięcia wysokiej efektywności pracy i sprawnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa [Pocztowski 2007, s. 64]. Powyższe elementy wpływają również na zachowania pracowników w organizacji, szczególnie obecnie – w dobie globalizacji, gdy mamy coraz częściej do czynienia z wielonarodowością i wielokulturowością zespołów pracowniczych, dlatego celem prowadzonych badań jest poszukiwanie związków pomiędzy potencjalnymi zachowaniami organizacyjnymi wśród przyszłych kandydatów do pracy a ich odmiernością i różnicowaniem kulturowym.

2. Zachowania organizacyjne a kultura organizacyjna – ujęcie teoretyczne

Zachowania organizacyjne to sposoby postępowania (zachowania się) ludzi we wszelkiego rodzaju zbiorowościach ludzkich. Przebiegają na trzech poziomach zachowań: indywidualnym, grupowym, międzyorganizacyjnym. U. Gros wskazuje, że zachowania organizacyjne składają się z czterech elementów [Gros 2003, s. 12]:

- zachowania indywidualne (cechy osobowości i postawy, percepcja i atrybucja, indywidualny styl rozwiązywania problemów, uczenie się motywacja, stresy);
- zachowania menedżerów (kultura i klimat organizacyjny, przywództwo, władza i presja);
- zachowania ludzi w grupie (dynamika działań uczestników grupy, porozumiewanie się, podejmowanie decyzji, konflikty i negocjacje);
- wprowadzenie zmian w zachowaniach człowieka, grup i organizacji (zmiany misji i celów, ścieżki kariery i rozwoju, zmiany na stanowisku pracy, zmiany struktury organizacyjnej).

Zachowania organizacyjne są systemem zachowań i działań związanych z wykonywaniem przez ludzi zadań w pracy oraz osiągnięciem celów organizacji [Kmiotek, Piecuch 2012, s. 13]. Nauka o zachowaniach organizacyjnych ma charakter interdyscyplinarny, czerpie ona między innymi z: psychologii, socjologii, psychologii społecznej, nauk o organizacji, ekonomii, antropologii, ergonomii czy filozofii pracy (por. [Gros 2003, s. 9]). Według J. Gordon zachowanie organizacyjne stanowi szereg działań i postaw ludzkich w organizacjach, proces uczenia się człowieka, grupy i całej organizacji w środowisku pracy, ogół wiedzy i dziedzina badań o organizacjach i jej uczestnikach [Gordon 2002]. Badaniom najczęściej poddawane są zachowania pracowników dotyczące wydajności, absencji w pracy i fluktuacji zatrudnienia [Robbins 1998, s. 16-17].

Tabela 1. Zachowania organizacyjne – referencje

Referencje	Definicja
D.S. Pugh	Badanie struktury, funkcjonowania i wydajności organizacji, a także zachowania grup i jednostek w jej obrębie
A. Sorge, M. Warner	Interdyscyplinarna wiedza i dziedzina badań dotycząca ewolucji i kształtowania się formalnych organizacji, zachowań ludzkich w organizacjach oraz najistotniejszych cech dotyczących ich kontekstu i otoczenia, a także powodów, dla których tak właśnie się kształtują, oraz celów, jakim służą
S.P. Robbins	Systematyczne badanie działań i postaw ludzi w obrębie organizacji
M. Ivancevich i in.	Badania nad ludzkimi zachowaniami, postawami i wydajnością w otoczeniu organizacyjnym, korzystające z teorii, metod i zasad dyscyplin, takich jak psychologia, socjologia, nauki polityczne oraz antropologia kulturowa, w celu zdobywania informacji o jednostkach, grupach, strukturze i procesach
U. Gros	Sposoby indywidualnego działania człowieka, postępowanie grupy lub zespołu osób, a także całej organizacji
J.F. Trelak	Szczególny przypadek relacji: człowiek–środowisko
K. Kmiołek, T. Piecuch	Sposoby postępowania (zachowania się) ludzi we wszelkiego rodzaju zbiorowościach ludzkich
A. Huczynski, D. Buchnan	Badanie struktury, funkcjonowania i wydajności organizacji oraz zachowań pracujących w niej grup i jednostek

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury [Armstrong 2011; Robbins 1998; Gros 2003; Kmiołek, Piecuch 2012; Huczynski, Buchanan 2007].

Istotnym problemem z punktu widzenia zachowań organizacyjnych jest kultura, rozumiana jako zbiór dominujących wartości, sposobów zachowania ludzi oraz wytycznych dotyczących realizacji podstawowych celów danej jednostki. To kultura odpowiada za to, jak ludzie zachowują się, jak przebiega proces interakcji między współpracownikami – kultura tworzy specyficzne „ramy zachowania się ludzi”; swego rodzaju „sieć zachowań”, wyznaczając wzory i normy postępowania. Kultura jest zatem niezbędnym elementem decydującym o zachowaniach się ludzi w organizacji oraz – w konsekwencji – o zachowaniach organizacji jako całości [Kmiołek, Piecuch 2012, s. 119]. Według S.P. Robbinsa kulturę organizacji należy traktować jako czynnik oddziałujący w istotny sposób na zachowania pracowników, zwłaszcza w krótkich i średnich okresach [Robbins 1998, s. 426]. Natomiast A. Pocztowski uważa, że kultura organizacyjna stanowi utrwalaony wzorzec podzielanych przez członków danej organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach jej członków [Pocztowski 2007]. Kultura wpływa na kształtowanie osobowości człowieka; każdy człowiek różnie reaguje na stawiane wymagania w kontekście swojej i otaczającej go kultury [Gros 2003, s. 35]. T. Kavar zwraca uwagę na konieczność obserwacji odmian kulturowych w miejscu pracy oraz zaleca tworzenie programów szkoleniowych dla pracowników, a szcze-

gólnie dla menedżerów, które będą pomagały im lepiej zrozumieć zachowania osób w poszczególnych zespołach oraz będą wpływały na poprawę komunikacji w wymiarze globalnym [Kawar 2012].

Inteligencja kulturowa¹ celuje w zdolność do zrozumienia, przetwarzania i skutecznego działania w szeregu międzykulturowych wymian i interakcji [Ang i in. 2007]. Według badań przeprowadzonych przez T. Moona istotne jest stworzenie przez specjalistów personalnych procedur rozpoznawczych kulturową inteligencję, czyli ocenę umiejętności językowych pracowników, międzynarodowego doświadczenia i inteligencji emocjonalnej. Elementy te stanowią bazę w procesie rekrutacji i doboru pracowników do pracy w warunkach międzykulturowych. Wskazują one również, że pracownicy, którzy dobrze radzą sobie w kontekście krajowym, raczej nie odniosą sukcesu w środowisku międzynarodowym [Moon 2010]. Natomiast J. Bucker i E. Poutsma postulują opracowanie globalnych kompetencji zarządzania, co ma ułatwić radzenie sobie i rozwiązywanie dylematów strategicznych i kulturowych ze szczególnym zwróceniem uwagi na różnorodność kulturową [Bucker, Poutsma 2010]. Zgodnie z prowadzonymi badaniami przez A. Solomona i R. Steyna inteligencja kulturowa przyczynia się do międzykulturowego dostosowania, wydajności pracy, satysfakcji, zaangażowania i adaptacji, dzielenia się wiedzą w zespole i wydajności zespołu [Solomon, Steyn]. A. Balogh, Z. Gaal i L. Szabo prowadzili badania dotyczące związku między rodzajem kultury organizacyjnej a inteligencją kulturową. Elastyczny typ kultury reaguje niemal natychmiast na zmiany w środowisku. W ten sposób przyciąga osoby o wysokiej kulturalnej inteligencji, które są w stanie sprostać wymaganiom tego typu kulturze organizacyjnej. Podobnie osoby o niskiej inteligencji kulturowej wolą hierarchiczne organizacje, które cenią sobie stabilność, przewidywalność i kontrolę [Balogh, Gaal, Szabo 2011].

Powyższe rozważania dotyczące zachowań organizacyjnych na tle istniejącej kultury organizacyjnej zawierającej czynniki wielonarodowości i wielokulturowości stają się istotnym wyznacznikiem mającym wpływ na proces rekrutacji kandydatów do pracy w danej organizacji.

3. Metodyka badań

Przyjęta metodologia badań opierała się na metodach ilościowych, należy jednak zaznaczyć, że przeprowadzone badania mają charakter pilotażowy.

Celem głównym badania było zdiagnozowanie potencjalnych zachowań organizacyjnych wśród przyszłych kandydatów do pracy, wywodzących się z odmiennych i zróżnicowanych kultur narodowych. Tak postawiony cel pozwoli w przyszłości na uogólnienie danych pochodzących z wybranej próby na całą docelową populację, istnieje bowiem luka poznawcza w zakresie zarządzania różnorodnością kulturo-

¹ Systematyczny przegląd literatury dotyczący kulturowej inteligencji został opracowany przez A. Solomona i R. Steyna w: [Solomon, Steyn].

wą wśród potencjalnych kandydatów do pracy, szczególnie wśród polskich przedsiębiorców. Opierają się oni w praktyce głównie na modelach i doświadczeniach podmiotów międzynarodowych, natomiast nie modyfikują ich do specyfiki polskich zachowań i polskiego rynku pracy.

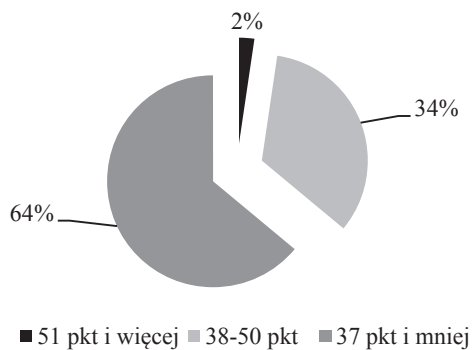
Narzędziem gromadzenia danych były kwestionariusze ankiet² do samodzielnego wypełnienia, składające się z 54 zamkniętych pytań. Zawarte pytania dotyczyły radzenia sobie z różnorodnością kulturową poprzez ocenę preferencji, pragnień i przyzwyczajzeń. Założono, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, a wypełnienie kwestionariusza pozwoli ankietowanym zrozumieć własne atuty i sposoby odnoszenia się do ludzi o różnym podłożu kulturowym, spotykanych zarówno we własnym kraju, jak i w innych społeczeństwach. Przyjęta metoda pozwoliła na liczbowy opis tendencji, postaw i opinii występujących w wybranej grupie 86 uczestników, którzy w sposób poprawny wypełnili otrzymane kwestionariusze. Uzyskane odpowiedzi oceniono, przyznając 3 pkt za odpowiedź zgodną z przyjętym wzorcem i 0 pkt za odpowiedź odbiegającą od wzorca, a następnie pogrupowano je w trzech obszarach:

- *Cultural Strategic Thinking (CST)* – kulturowe myślenie strategiczne
Podstawą rozwijania i wykorzystywania w praktyce CST jest łączenie nowych informacji ze starymi, następnie wybór odpowiednich strategii, a na końcu planowanie, monitorowanie i ocena strategii, po wprowadzeniu.
- *Cultural Motivation (MOT)* – motywacja kulturowa
Działania przyczyniające się do poznania przyczyn, pragnień i potrzeb ludzi, są podstawą nawiązania kontaktów z przedstawicielami odmiennych kultur, które odgrywają istotną rolę w zachowaniach organizacyjnych.
- *Cultural Behavior (BEH)* – zachowanie kulturowe
Powszechnie przyjmuje się, że powyższy obszar odnosi się do zachowań stworzonych przez wpływ kultury narodowej lub lokalnej i odzwierciedla się w opisie postaw, reakcji, działań i sposobu myślenia w miejscu pracy. Zachowania kulturowe w praktyce przedsiębiorstw mogą przybierać różne konotacje, które sprawiają, że jest on niezwykle ważny dla przyszłych kandydatów do pracy.
Wyniki przeprowadzonych badań zawarto w na rys. 1-3 i w tab. 1.

W diagnozie kulturowego myślenia niestety aż 64% ankietowanych uzyskało wyniki negatywne, sygnalizujące konieczność pilnego podjęcia działań uczenia o różnicach kulturowych, zwłaszcza gdy w przyszłości ich praca będzie związana z koniecznością współpracy z przedstawicielami różnych kultur i narodowości.

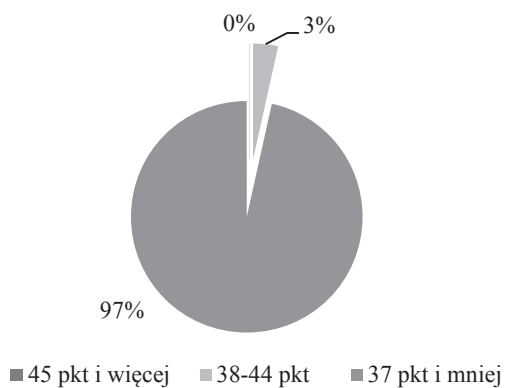
Motywacja kulturowa w badaniach wypadła bardzo słabo – niestety żaden z ankietowanych nie uzyskał wyniku w najwyższym przedziale, jak również znikoma liczba zakwalifikowała się do środkowej grupy. Uzyskane wyniki wskazują również, podobnie jak poprzednio, na konieczność podjęcia przez ankietowanych dzia-

² Zastosowano kwestionariusz „A self-assessment of your CQ”, opracowany przez Linn Van Dyne i Soon Ang, decyzja podyktowana była dotychczasową trafnością i rzetelnością stosowanego narzędzia, jak wynika z badań literaturowych (zob. [Earley, Ang, Tan 2006]).



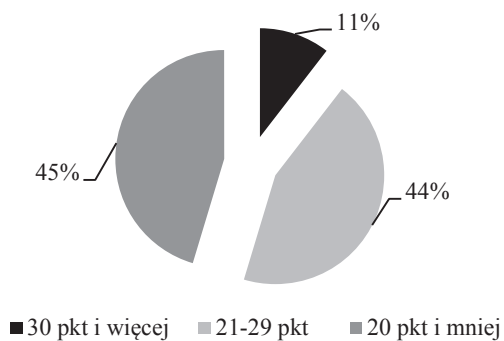
Rys. 1. *Cultural Strategic Thinking* (CST) – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. *Cultural Motivation* (MOT) – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. *Cultural Behavior* (BEH) – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

łań samodoskonalących. Pozwoli im to zrozumieć przyszłych współpracowników w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Ankietowani uzyskali najlepsze wyniki w działaniach z zakresu zachowań kulturowych – aż 11% z nich znalazło się w najwyższym przedziale. Reszta podzieliła się po równo między kategorie środkową i najniższą.

Tabela 2. Wyniki badań

<i>Cultural Strategic Thinking</i>	
Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	75
Uzyskana najniższa liczba punktów	12 (2 osoby)
Uzyskana najwyższa liczba punktów	51 (1 osoba)
Średnia arytmetyczna	32,3023256
Odchylenie standardowe	9,682087
Mediana	33
<i>Cultural Motivation</i>	
Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	48
Uzyskana najniższa liczba punktów	3 (2 osoby)
Uzyskana najwyższa liczba punktów	42 (2 osoby)
Średnia arytmetyczna	30,627907
Odchylenie standardowe	8,486152
Mediana	18
<i>Cultural Behavior</i>	
Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów	36
Uzyskana najniższa liczba punktów	3 (1 osoba)
Uzyskana najwyższa liczba punktów	36 (2 osoby)
Średnia arytmetyczna	19,9883721
Odchylenie standardowe	6,942612
Mediana	21

Źródło: opracowanie własne.

W toku przyjętych założeń uzyskano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy wyniki ankietowanych są zgodne z ogólnym schematem? Czy są na ogół niskie, ogólnie umiarkowane lub ogólnie wysokie?

W zakresie kulturowego myślenia wyniki badań przyniosły niskie rezultaty, średnio ankietowani uzyskiwali 32 punkty na 75 możliwych, najwyższa nota to tylko 51 punktów. W obszarze motywacji kulturowej wyniki nie są lepsze, gdyż średnia punktów to aż 42 punkty na 48 możliwych. Nikt nie uzyskał punktacji w najwyższym przedziale. Najlepsze wyniki są w działaniach z zakresu zachowań kulturowych, gdyż tutaj 2 osoby otrzymały maksymalną punktację – 36 punktów, niestety średnia to tylko niecałe 20 punktów.

- Czy wyniki uzyskane przez poszczególnych ankietowanych we wszystkich obszarach są niskie lub we wszystkich wysokie?

Nie można wskazać takich zależności, gdyż większość ankietowanych uzyskała w jednym obszarze wysokie noty, w drugim średnie, a w trzecim niskie. Pozwala to oczekiwać, iż w przyszłości będzie możliwe wykorzystanie przez nich silnych obszarów (wysokie wyniki) i sposobów, by poprawić się w obszarach, w których wyniki były niższe.

- Czy w któryś z obszarów badana osoba otrzymała 0 punktów?

Żadna z 86 przebadanych osób nie otrzymała tak negatywnej oceny, co jest pozytywną perspektywą na przyszłość dla kształtowania zachowań organizacyjnych. Natomiast większość badanych musi popracować i poprawić swoje umiejętności, szczególnie jeśli będą podejmować prace powodujące interakcję z ludźmi o różnych kulturach.

4. Podsumowanie

Cultural Strategic Thinking jest niezbędne, pozwala przyszłym kandydatom do pracy przetwarzać nowe informacje i reinterpretować je w nowej sytuacji oraz strategicznie pomaga odrzucić to, co myślisz, że znasz, i zastosować nowe informacje dotyczące tego, jaka może być sytuacja. CST wymaga jednak ćwiczeń umysłowych, tworząc nowe mapy sytuacji kulturowych, które pomagają skuteczniej funkcjonować w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Można to zrealizować m.in. poprzez:

- zapisanie własnych doświadczeń,
- zdobywanie wiedzy o różnych kulturach,
- bycie i pozostawanie pozytywnie otwartym na nowe zachowania,
- znalezienie trenera lub mentora,
- obserwowanie zróżnicowanych zachowań,
- aktywne słuchanie współpracowników.

Cultural Motivation będzie każdorazowo uzależnione od specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa jako miejsca pracy.

Natomiast *Cultural Behavior* opiera się na lokalnej kulturze, uwzględniając takie aspekty, jak: dyskryminacja lub reakcja na inne kultury obecne w miejscu pracy z powodu uprzedzeń, nieporozumień, trudności w negocjacjach i komunikacji. Poza tym istotne jest również, czy wspólnym celem jest adaptowalność czy przeciwnie – indywidualność. Pozwoli to na uczenie się nowych kultur i akceptowanie zmian, różnych znaczeń i nieporozumień przy jednoczesnej koncentracji na celach biznesowych. Wyznacznikiem BEH jest też kultura organizacyjna miejsca pracy bezpośrednio wpływająca na filozofię zarządzania.

Wskazane powyżej obszary wskazują kierunki działań i kształcenia przyszłych kandydatów do pracy. W przyszłości poddane pełnym badaniom diagnostycznym.

Literatura

- Armstrong A., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Balogh A., Gaal Z., Szabo L., 2011, *Relationship between organizational culture and cultural intelligence*, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, vol. 6, no. 1, s. 95-110.
- Bucker J., Poutsma E., 2010, *Global management competencies: a theoretical foundation*, Journal of Managerial Psychology, vol. 25 no. 8, s. 829-844.
- Earley P.C., Ang S., Tan J., 2006, *CQ Developing Cultural Intelligence at Work*, Stanford Business Books, An imprint of Stanford University Press Stanford, California.
- Gordon J., 2002, *Organizational Behavior. A Diagnostics Approach to Organizational Behavior*, wyd. 7, Boston College, Prentice Hall, New Jersey.
- Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Huczynski A., Buchanan D., 2007, *Organizational Behaviour*, FT Prentice Hall, Harlow.
- Kawar T., 2012, *Cross-cultural differences in management*, International Journal of Business and Social Science, vol. 3 no. 6.
- Kmiotek K., Piecuch T., 2012, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Monn T., 2010, *Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence*, Journal of Managerial Psychology, vol. 25, no. 8, s. 876-898.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Robbins S.P., 1998, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Solomon A., Steyn R., *Exploring cultural intelligence truths: A systematic review*, SA Journal of Human Resource Management ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584.
- Trelak J.F., 1999, *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa.