

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

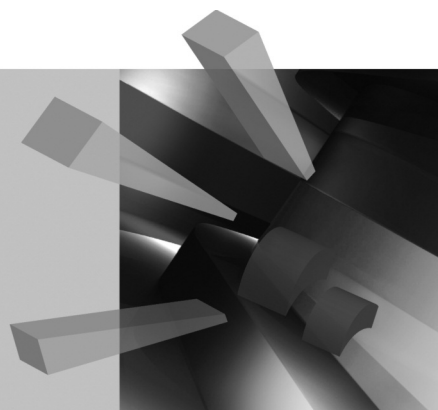
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon 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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Iwona Kubica

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROCES ADAPTACJI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJACH ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO

Streszczenie: Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw doprowadził do sytuacji, w której organizacje międzynarodowe coraz częściej zatrudniają pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych lub też decydują się na delegowanie do swych zagranicznych jednostek ekspatriantów. Wyzwanie, przed jakim stoją organizacje międzynarodowe, to nie tylko pozyskanie najbardziej kompetentnego pracownika, ale także skuteczne wdrożenie go do pracy w międzynarodowym środowisku. W prezentowanym artykule autorka pragnie skupić się zatem na procesie adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo. Prezentuje narzędzia i metody, które pozwalają na minimalizację szoku kulturowego, a także powodują wzrost efektywności oraz zadowolenia z pracy pracowników zatrudnionych w organizacjach międzynarodowych.

Słowa kluczowe: adaptacja społeczno-zawodowa, różnorodność, różnorodność kulturowa, szok kulturowy, ekspatriacja.

1. Wstęp

Jeszcze kilkanaście lat temu międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi nie wzbudzały szczególnego zainteresowania ani wśród teoretyków, ani wśród praktyków zarządzania, którzy koncentrowali się głównie wokół produkcji, marketingu czy strategii sprzedażowej [Pocztowski 2002, s. 14]. Dziś ta sytuacja uległa niemal całkowitemu przeobrażeniu. Przemiany demograficzne, postępujący proces globalizacji, rozwój technologii ITC oraz liberalizacja międzynarodowej wymiany produktów i usług doprowadziły do wzrostu zainteresowania problematyką międzynarodową, a co za tym idzie, do zwrócenia uwagi na różnorodność ZL w organizacjach, zob. [Waszczak 2009, s. 75; Ciesielska 2009, s. 32-35]. Różnorodność jest pojęciem wielowymiarowym, obejmującym zarówno podobieństwa, jak i różnice pomiędzy ludźmi¹. Zgodnie z tym podejściem każdy aspekt różnorodności ma

¹ W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji **różnorodności**. W ciągu lat postrzeganie różnorodności ewoluowało od postrzegania jej jako różnicy w płci, narodowości, kolorze skóry czy

określoną wartość, a docenienie go może być źródłem osiągania przewagi konkurencyjnej oraz podstawą kształtowania proefektywnościowych stosunków pracy w firmach międzynarodowych. Za tezę o tkwiącej w różnorodności sile konkurencyjnej przemawiają: minimalizacja kosztów pracy (m.in. przez ograniczenie fluktuacji), łatwiejsze pozyskiwanie wartościowych pracowników, lepsze rozpoznanie rynku, większa kreatywność i elastyczność, a także skuteczniejsze rozwiązywanie problemów [Pocztowski 2008, s. 96]. Jak pokazuje tab. 1, niektóre organizacje mają bardziej pozytywny i wspierający stosunek do różnorodności niż inne.

Tabela 1. Podejścia do różnorodności w organizacjach

Stosunek do różnorodności	Towarzyszące postawy	Implikacje dla organizacji
Ślepotą	<i>Neutralna:</i> „różnorodność nie stanowi problemu”	– niedostrzeganie oczekiwań i potrzeb różnych członków – brak forum do dyskusji lub naświetlenia problemów związanych z różnorodnością
Wrogość	<i>Negatywna:</i> „różnorodność jest zła”	– jawna i ukryta dyskryminacja – pozioma i pionowa segregacja
Naiwność	<i>Pozytywna:</i> „różnorodność jest dobra”	– możliwość wystąpienia problemów i polaryzacji w grupach, które nie opowiedziały się za różnorodnością – możliwość pojawienia się nierealistycznych oczekiwań wobec różnorodnych grup
Integracja	<i>Realistyczna:</i> „różnorodność nie prowadzi automatycznie do pozytywnych lub negatywnych skutków, lecz wymaga zarządzania nią i integracji”	– sieci, mentoring, strukturalna integracja grup mniejszościowych – wsparcie i interwencja ze strony organizacji (elastyczne warunki zatrudnienia, przystosowanie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych)

Źródło: [Moore 1999, s. 212, w: Waszczak 2009, s. 82].

Jak podkreśla A. Pocztowski, ignorowanie różnic kulturowych może prowadzić do zakłóceń w kształtowaniu harmonijnych relacji społecznych, co może skutkować dyskryminacją, językowymi i niewerbalnymi barierami w komunikacji, nieadekwatnymi zachowaniami w różnych sytuacjach (np. przy udzielaniu pochwał lub wyrażaniu krytyki), stereotypizacją czy uprzedzeniami [Pocztowski 2008, s. 96]. Zatem funkcjonowanie w otoczeniu międzynarodowym staje się działaniem bardziej złożonym, niż ma to miejsce w przypadku rynku krajowego, co przejawia się m.in. w (za: [Schroeder 2010, s. 29]):

kultury [Kossek, Lobel 2000, s. 365] aż po „sposób, w jaki ludzie różnią się między sobą, co wpływa na ich doświadczenie zawodowe w zakresie efektywności, motywacji i komunikacji, wymuszając potrzebę opracowania strategii organizacji, uwzględniającej różnorodność zmieniającego się otoczenia (klientów, dostawców czy społeczności) [Harvey, Allard 2012, s. xiv].

- zwiększonym zakresie kompetencji,
- szerszym punkcie odniesienia decyzji kadrowych,
- większym zaangażowaniu w osobiste sprawy pracowników,
- umiejętności modyfikacji podejścia do problemów kadrowych wynikających ze zmian w narodowościowej strukturze zatrudnionego personelu,
- zwiększeniu ryzyka podejmowanych decyzji personalnych,
- większym oddziaływaniu czynników zewnętrznych.

W tej sytuacji coraz ważniejszym działaniem wydaje się włączenie działań z zakresu zarządzania różnorodnością kulturową do misji organizacji międzynarodowej, a także wartości i zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach, propagujących wielokulturowość wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej [Pocztowski 2002, s. 21]. Wszystkie te działania mają doprowadzić do tego, aby pracownicy maksymalizowali wykorzystanie swojego potencjału i zwiększali zaangażowanie w sprawy firmy [Armstrong 2005, s. 761]. Konieczne jest zatem nie tylko pozyskanie kompetentnych pracowników, ale także odpowiednie ich wdrożenie do organizacji różnorodnej kulturowo.

2. Pozyskiwanie pracowników do pracy w organizacjach zróżnicowanych kulturowo

Menedżerowie zarządzający organizacjami międzynarodowymi stają bardzo często przed dylematem, kogo pozyskiwać do swoich central czy oddziałów – pracowników lokalnych (w tym też imigrantów mieszkających na stałe w danym kraju) czy może ekspatriantów². Każde z tych rozwiązań ma swoje wady i zalety, co obrazuje tab. 2.

Zdarza się również, że organizacje rekrutują absolwentów, z którymi wiążą plany długoterminowe, i już od momentu zatrudnienia przygotowują ich do objęcia stanowisk zagranicznych, kształtując personel według preferowanych przez siebie wzorców kulturowych i standardów postępowania [Pocztowski 1999, s. 63]. W ostatnich latach ta właśnie grupa – potencjalnych ekspatriantów, nabrała znaczenia. Wiąże się to z pojawieniem się w literaturze koncepcji nowej puli kandydatów na ekspatriantów, zwanych „dziećmi trzeciej kultury” (*third culture kids*), mającej wiele podobieństw z pracownikami z kraju trzeciego. Osoby te charakteryzuje spędzenie sporej ilości czasu dojrzwania wśród innych kultur aniżeli kultura ich rodziców. Dzięki temu rozwinęły w sobie umiejętność nawiązywania relacji w odniesieniu do wszyst-

² Jako **ekspatrianta** autorka rozumie pracownika (głównie menedżera lub specjalistę) delegowanego przez firmę międzynarodową poza granice kraju jego pochodzenia na czas określony w celu realizacji zadań w kontrolowanych przez firmę jednostkach biznesowych. Natomiast **misja zagraniczna** to oddelegowanie pracownika (bez względu na stanowisko) do centrali lub jednostki przez nią kierowanej, pozostającej poza krajem macierzystym pracownika, na określony okres w celu realizacji powierzonych mu zadań.

Tabela 2. Wady i zalety różnych źródeł rekrutacji

Typ pracownika	Zalety	Wady
Pracownik z przedsiębiorstwa macierzystego (PCN)	<ul style="list-style-type: none"> – większy zakres kontroli nad oddziałem, łatwiejsza komunikacja, lepsze relacje – umacnianie międzynarodowej orientacji przedsiębiorstwa macierzystego – możliwość transferu wiedzy miejscowym pracownikom – lepsza znajomość organizacji (strategii, kultury org.) – umożliwienie kształtowania indywidualnych ścieżek karier – ograniczenie kosztów rekrutacji (dobra znajomość własnego pracownika) 	<ul style="list-style-type: none"> – często bardzo kosztowne rozwiązania (szkolenia, pakiet kompensacyjny) – ograniczona pula kandydatów – mniejsze możliwości rozwoju dla lokalnego personelu – ryzyko niepowodzenia misji – koncentracja na sprawach bieżących (do czasu zakończenia misji) – mniejsza wrażliwość na potrzeby oddziału – konflikty (np. dotyczące różnic w wynagrodzeniu, bariery językowe)
Pracownik z kraju goszczącego (HCN)	<ul style="list-style-type: none"> – znajomość miejscowej kultury – rozwiązanie przeważnie mniej kosztowne – mniej konfliktów (lepsze postrzeganie przez ludność miejscową, eliminacja barier językowych) – brak zapotrzebowania na szkolenie obcokrajowców – realizacja ścieżek karier pracowników lokalnych – autonomia działań oddziału 	<ul style="list-style-type: none"> – osłabienie kontroli centrali nad oddziałem (zarówno nad personelem, jak i kulturą org.) – centrala i menedżer nie reprezentują wspólnej kultury – słabsza i trudniejsza do utrzymania komunikacja – ograniczenie PCN na rozwój kariery międzynarodowej
Pracownik z kraju trzeciego (TCN)	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie i koszty przeprowadzki mogą być niższe niż w przypadku PCN – możliwość redukcji bariery językowej – zwiększenie puli kandydatów (najlepsze połączenie w zaspokajaniu potrzeb technicznych, zarządczych i adaptacyjnych) – większa skłonność do podejmowania misji zagranicznych niż PCN – pracownik może okazać się lepiej zorientowany w środowisku i kulturze kraju goszczącego niż PCN (szybsza adaptacja) – szansa na rozwój kariery międzynarodowej 	<ul style="list-style-type: none"> – konflikty (HCN/PCN muszą włożyć więcej wysiłku, żeby awansować) – koncentracja na sprawach bieżących (do czasu zakończenia misji) – występowanie problemów natury kulturowej (np. uprzedzenia) – wybór może być oparty bardziej na podstawie kompetencji językowych niż fachowych/ menedżerskich – utrata kontroli nad zagranicznymi operacjami przez centralę – problem z lojalnością w stosunku do firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schroeder 2010; Pochtowski 2002; Potoczek 1999; Mead, Andrews 2011; Przytuła 2007; Przytuła 2011].

kich kultur, z jakimi się zetknęły, nie pozostając jednocześnie w silnym związku z żadną z nich. Eksperci są zdania, że ta właśnie grupa może być najbardziej mobilna i skłonna do podążania ścieżką kariery międzynarodowej. Niewątpliwym atutem tej grupy będzie także to, że ich wielokulturowo ukształtowana osobowość i szersze poglądy ułatwią im dostosowanie się do nowego otoczenia kulturowego [Schroeder 2010, s. 67]. Podejmując zatem decyzję o wyborze źródła rekrutacji, organizacje winny wziąć pod uwagę powyższe czynniki i wybrać rozwiązanie dla nich optymalne.

Niezależnie od wybranego źródła rekrutacji, nowo zatrudnieni pracownicy (bądź ci oddelegowani do pracy za granicą) będą musieli realizować powierzone im zadania. Znaczący temat zgodnie podkreślają, że przy wyborze kandydata do pracy – a szczególnie ekspatrianta, należy wziąć pod uwagę wiele czynników, których zestaw ewoluował w ciągu lat. Dziś bierze się pod uwagę głównie doświadczenie na danym stanowisku, wykształcenie, znajomość języków, wiedzę biznesową, wrażliwość na odmienność kulturową, umiejętność zarządzania zespołem wielokulturowym czy wreszcie zdolność komunikowania się, inicjatywę, kreatywność, ambicje zawodowe, a w przypadku ekspatriacji – doświadczenie międzynarodowe i motywację do pracy za granicą [Przytuła 2007, s. 26-27; Armstrong 2005, s. 109-110]. Przy wyjeździe na misję zagraniczną M. Armstrong postuluje także wzięcie pod uwagę sytuacji rodzinnej kandydata oraz zdolności akulturacyjnych³ osób mu towarzyszących [Armstrong 2005, s. 110]. Natomiast bezsprzecznie nielegalne są kryteria pozamerytoryczne, tj. narodowość, płeć, orientacja polityczna, religijna, wiek czy przynależność do organizacji [Przytuła 2007, s. 26].

Zdolność akulturacji oraz wrażliwość kulturowa są czynnikami, które winny być weryfikowane podczas selekcji kandydatów do zespołów wielonarodowych. Można tego dokonać na podstawie modelu opracowanego przez Mendenhall'a i Oddou [1986], analizującego zdolności międzykulturowe pracownika (np. ekspatrianta) przez określenie jego zdolności i umiejętności przy użyciu trzech wymiarów prezentowanych w tab. 3 [Schroeder 2010, s. 85].

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

³ W wielu przypadkach bierze się pod uwagę także stan zdrowia kandydata oraz jego rodziny, a także stanowisko członków rodziny wobec przeprowadzki za granicę, zob. [Pocztowski 2008, s. 95; Trompenars, Hampden-Turner 2005, s. 256].

Tabela 3. Czynniki określające zdolności międzykulturowe pracownika

Czynnik 1 <i>Self orientation</i>	Czynnik 2 <i>Others orientation</i>	Czynnik 3 <i>Perceptual orientation</i>
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność redukcji stresu – mobilność – kompetencje praktyczne – umiejętność radzenia sobie i przewycięzania alienacji – realistyczne oczekiwania dotyczące wyjazdu (praca poza granicami kraju macierzystego) 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność nawiązywania kontaktów – szacunek do innych – wysoki poziom empatii 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom tolerancji w stosunku do sytuacji dwuznacznych – zdolność powstrzymywania się od pochopnych osądów – szerokie horyzonty umysłu, otwartość

Źródło: [Schroeder 2010, s. 85].

Jeżeli organizacja decyduje się na wysłanie ekspatrianta, przygotowania takie muszą nabrać szczególnej intensywności. Szukając kryterium rodzajowego, działania te można podzielić na kilka grup [Kubica 2012]:

- **przygotowanie merytoryczne do wyjazdu** (m.in. zapewnienie nauki języka kraju goszczącego, szkolenia związane ze specyfiką pracy w danym kraju),
- **przygotowanie międzykulturowe** (m.in. wizyty studyjne, dostarczanie informacji o warunkach życia, zwyczajach itd. kraju goszczącego, szkolenia z zakresu kompetencji kulturowych i społecznych, doradztwo i pomoc psychologiczna),
- **wsparcie organizacyjne** (m.in. stały kontakt przedstawiciela PCN z ekspatriantem, zapewnienie „opiekuna”),
- **wsparcie logistyczne** (m.in. pomoc w znalezieniu zakwaterowania, przeprowadzce, doradztwo podatkowe),
- **wsparcie rodziny** (m.in. wizyta studyjna, pomoc w sprawach edukacji dzieci, pomoc w kwestii podjęcia pracy przez współmałżonka, szkolenia językowe).

Tak przygotowani ekspatrianci mogą rozpocząć swoją misję zagraniczną. Zarówno oni, jak i pozostali pracownicy trafiający do organizacji zróżnicowanych kulturowo winni zostać objęci ponadto intensywnymi działaniami adaptacyjnymi, aby wdrożenie do materialnego i niematerialnego środowiska pracy przebiegało możliwie bezproblemowo.

3. Proces adaptacji w środowisku zróżnicowanym kulturowo⁴

Nowo zatrudnieni pracownicy zwykle chcą jak najszybciej osiągnąć pełną efektywność i zintegrować się z nowym środowiskiem pracy. Potrzebna jest im w tym

⁴ Używając pojęcia „adaptacja”, autorka rozumie dwa jej wymiary – **społeczny** (kształtowanie zachowań nowego pracownika w przedsiębiorstwie, związane z aktywnym dostosowaniem się do nowego środowiska społecznego) oraz **zawodowy** (adaptacja nowo zatrudnionego do treści pracy, która wyraża się w zaakceptowaniu nowej roli i opanowaniu zakresu zadań, które będzie miał do zrealizowania; obejmuje także proces przystosowania się do stanowiska roboczego i do fizycznego środowiska pracy) [Kubica 2010, s. 42].

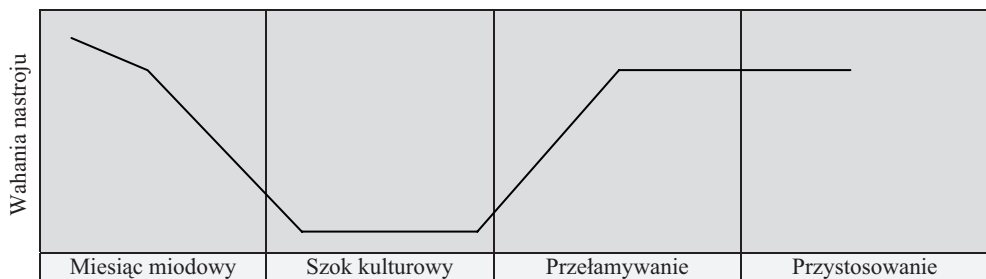
jednak pomoc – zarówno działu personalnego, jak i nowych kolegów. Pomoc ta nie powinna dezorganizować pracy tych ostatnich, stąd też postuluje się opracowanie programu/planu adaptacji, uświadamiającego kierunek przedsięwzięć organizacyjnych, zapoznającego z kulturą organizacyjną oraz działaniami z zakresu różnorodności, oraz wsparcia zespołów wielokulturowych. Coraz częstsze staje się także wykorzystanie coachingu czy mentoringu. Warto zatem bliżej się przyjrzeć możliwym działaniom.

Tabela 4. Możliwe działania adaptacyjne w organizacjach zróżnicowanych kulturowo

Działanie	Charakterystyka
Funkcjonowanie organizacji (<i>organization orientation</i>)	Wprowadzenie nowo zatrudnionego w zasady funkcjonowania organizacji, obejmujące: główne kierunki działalności firmy, jej politykę; lokalizację ważnych biur/sprzętów/pomieszczeń, przydatnych w codziennej pracy; spotkanie z przełożonym i współpracownikami; zapoznanie z przepisami BHP; omówienie programów wspierających pracowników; wskazanie osób „kontaktowych” w kwestiach problemowych
Adaptacja zawodowa (<i>job orientation</i>)	Wprowadzenie na stanowisko pracy przez zapoznanie z opisem stanowiska pracy, kryteriami oceny efektów pracy, wskazaniem sposobu raportowania, oczekiwanych interakcji z pozostałymi pracownikami/klientami/dostawcami, zapoznanie z systemem motywacji, szkoleń i rozwoju. Szczególny nacisk kładziony jest na szkolenia stanowiskowe
Adaptacja społeczna (<i>business culture orientation</i>)	Zapoznanie nowych pracowników z normami/wartościami oraz oczekiwanymi zachowaniami. Często wykorzystuje się szkolenia z zakresu historii, geografii itp. danego miejsca, wsparcia logistycznego (numery alarmowe, banki, transport, ważne placówki itp.), szkolenia z wrażliwości kulturowej (relatywizm kulturowy) oraz szkolenia międzykulturowe, w które winni być włączeni małżonkowie
Doradztwo edukacyjne (<i>education consulting</i>)	Pomoc/doradztwo w zakresie edukacji dzieci i/lub partnera
Wsparcie integracji grupowej (<i>work group orientation</i>)	Uwrażliwianie aktualnych pracowników na obecność nowych osób, wywodzących się z innych kręgów kulturowych i pomoc w poznaniu ich oraz ich kultur
Pozostałe działania – <i>coaching, mentoring,</i> „sponsor”	Objęcie nowo zatrudnionego wsparciem ze strony coacha, mentora bądź „sponsora” (często osoby z tego samego kręgu kulturowego), co ma zapewnić większy komfort pracy, dostarczyć odpowiedzi na nurtujące pytania i zwiększyć efektywność pracy
Związki społecznościowe (<i>affinity networks</i>)	Programy/sieci zraszające osoby z tych samych kręgów kulturowych w celu dzielenia się doświadczeniami, sukcesami, wyzwaniem oraz zdobytą wiedzą (głównie w aspekcie kulturowym), a także inspirowania do dalszego rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Laroche, Rutherford 2007, s. 84-98].

Jak łatwo zauważyć, największa liczba działań dotyczy akulturacji. Związane jest to z występującym często zjawiskiem szoku kulturowego, czyli doświadczaniem dezorientacji emocjonalnej, wynikającej z zamieszkania i pracowania w środowisku kulturowym różnym od kultury kraju pochodzenia danej osoby [Leopold i in. 2005, s. 295]. Szok kulturowy nie występuje zwykle od razu, ale pojawia się po pewnym czasie, zwykle wtedy, gdy oczekiwania danej osoby mijają się z rzeczywistością w kontakcie z nową kulturą [Przytuła 2011, s. 162]. Gdy obcokrajowcowi towarzyszy rodzina, to zwykle szok ten odczuwa bardziej partner pozostający w domu (często także z dziećmi) [Trompenaars, Hampden-Tuner 2005, s. 256]. Wahania nastrojów są częstym objawem szoku, co trafnie oddaje krzywa akulturacji (tj. krzywa przystosowania się do nowej kultury) na rys. 1.



Czas

Rys. 1. Typowy przebieg procesu przechodzenia szoku kulturowego

Źródło: [Pocztowski 2008, s. 97].

Na rysunku 1 uczucia (pozytywne lub negatywne) są funkcją czasu. Faza pierwsza (zazwyczaj stosunkowo krótka) zwana jest okresem „miodowego miesiąca”, w którym to dominuje ciekawość i fascynacja nowym i nieznanym. W fazie szoku kulturowego dominuje poczucie dezorientacji i braku rozeznania w nowej rzeczywistości [Przytuła 2011, s. 162]. Symptomy szoku kulturowego mogą być rozpoznawalne przez wysypkę, utratę apetytu, depresję, bezsenność, obrzęki czy kołatanie serca, zob. [Pocztowski 2008, s. 97; Trompenaars, Hampden-Tuner 2005, s. 256]. Szok kulturowy i towarzyszące mu objawy niedomagania fizycznego mogą być tak silne, że niekiedy konieczny jest powrót do kraju macierzystego w celu uniknięcia przypadków samobójstw w skrajnych przypadkach [Przytuła 2011, s. 162-163]. Na szczęście możliwe jest przełamanie szoku kulturowego dzięki stopniowemu poznawaniu reguł działania, przyswajaniu niektórych wartości lokalnych czy nabieraniu większej pewności siebie i budowaniu relacji ze społecznością lokalną. Długość skali czasowej przetrwania szoku kulturowego zależy od długości okresu pobytu w nowym środowisku. Osoby wyjeżdżające na krótkie pobyty zagraniczne (do 3 miesięcy) deklarują przejście w tak krótkim czasie wszystkich pierwszych

trzech faz. Z kolei osoby przebywające na kilkuletniej misji zagranicznej twierdzą, że faza szoku kulturowego trwa około roku albo dłużej i dopiero po tym czasie potrafią przejść do kolejnej fazy, tj. przystosowania do otaczającej ich rzeczywistości [Hofstede, Hofstede 2007, s. 337; Laroche, Rutherford 2007, s. 81-82]. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę także na fakt, że szoku kulturowego można doświadczyć także w przypadku przeprowadzki do innego miasta czy innego regionu własnego kraju. Najważniejsze jest, aby nie zaprzeczać istnieniu tego zjawiska i nie szukać winy w innych za wszystkie trudności, z którymi się borykamy [Laroche, Rutherford 2007, s. 82]. Duży wpływ na doświadczenie szoku kulturowego mają zatem organizacje wdrażające swoich pracowników do środowiska międzykulturowego.

4. Zakończenie

Jak wynika z powyższych rozważań, różnorodność kulturowa stanowi olbrzymie wyzwanie dla współczesnych organizacji. Jest jednocześnie źródłem wielu możliwości, które z czasem przekładają się na wymiar materialny. Badając przyczyny niepowodzeń misji zagranicznych, odkryto, że jednym z głównych powodów jest niezdolność do przystosowania się do nowych warunków życia i pracy. Każde takie niepowodzenie może kosztować organizację nawet 0,5-1 mln dol.⁵, na co składają się koszty bezpośrednie (płaca, wydatki na szkolenie, podróż itp.) i pośrednie, przejawiające się pogorszeniem relacji wewnątrz- i pozafirmowych (np. z partnerami zewnętrznymi), a nawet utratą rynku [Schroeder 2010, s. 79]. Zjawisku temu można zapobiegać przez świadome wdrażanie nowych pracowników do organizacji zróżnicowanych kulturowo. Dzięki temu szybciej osiągną pełnię swej efektywności, a pozostali pracownicy – staną się bardziej „światowi” i otwarci na nowe idee, bez konieczności opuszczania murów organizacji. Praca w środowisku wielokulturowym rozwinię bowiem kompetencje niezbędne do współpracy z klientem międzynarodowym.

W najbliższych latach – na skutek rosnącej globalizacji, proces umiędzynarodowienia ZL w organizacji będzie się pogłębiał. Wymusi to na firmach integrację strategii organizacyjnej i strategii personalnej w zakresie pozyskiwania różnorodnych pracowników. Konieczne będzie tym samym odejście od pytania: „dlaczego się różnimy” na rzecz koncentracji na tym: „jak najlepiej wspierać integrację kulturową pracowników w organizacji” [Laroche, Rutherford 2007, s. 284-285]. W tym ostatnim działaniu nieodzowna więc będzie przemyślana i różnorodna procedura adaptacyjna, implementowana w organizacjach zróżnicowanych kulturowo.

⁵ Więcej w: [Schroeder 2011, s. 79; Kubica 2011, s. 212].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Harvey C.P., Allard M.J., *Understanding and Managing Diversity*, Pearson Education Inc., New Jersey 2012.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Kossek E.E., Lobel S.A., *Managing Diversity, HR Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell Business, Massachusetts 2000.
- Kubica I., *Adaptacja społeczno-zawodowa nowoprzyjętych pracowników*, Zeszyty Naukowe UEK nr 828, Kraków 2010.
- Kubica I., *Course of international assignment – individual and organizational perspective*, “Journal of Intercultural Management” 2011 vol. 3/2.
- Kubica I., *Przygotowanie pracowników do misji zagranicznej – perspektywa indywidualna oraz organizacyjna*, 2012 – w druku.
- Laroche L., Rutherford D., *Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees*, Elsevier, Oxford 2007.
- Leopold J., Harris L., Watson T., *The Strategic Managing of Human Resources*, Pearson Education Limited, Harlow 2005.
- Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Moore S., *Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational and development*, „Journal of European Industrial Training” 1999, t. 23, nr 4/5.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 1999.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Potoczek N., *Rekrutacja – derekrutacja – repatriacja*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 1999.
- Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Trompenars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

THE PROCESS OF EMPLOYEES' ADAPTATION IN CULTURALLY DIVERSE ORGANIZATIONS

Summary: Looking back over past few years we can notice the growing importance of international human resources management. Many companies have decided to employ a diverse workforce to compete successfully in an increasingly competitive environment. In the paper the author focuses on sources of recruiting employees capable to work efficiently in a multinational company and the way to fully adapt them to the organization by the use of a various range of tools and programs. Thanks to that companies are able to minimize the consequences of the cultural shock and maximize the satisfaction and efficiency of the culturally different employees.

Keywords: socio-professional adaptation, diversity, cultural diversity, culture shock, expatriation.