

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Urszula Bukowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SOCJALIZACJA PRACOWNIKÓW W WARUNKACH RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ

Streszczenie: Celem pracy było określenie możliwości socjalizacji pracowników w warunkach różnorodności kulturowej. Po przeprowadzeniu analizy literatury przedmiotu dążono do uzyskania danych jakościowych, w związku z czym dokonano analizy przypadków sześciu osób będących pracownikami delegowanymi i/albo stacjonarnymi poza granicami kraju macierzystego. Osoby te charakteryzowało w sumie 16 pobyków za granicą w związku z pracą. Dwa z nich miały charakter stacjonarny, a pozostałe wynikały z oddelegowania przez pracodawcę. W badaniach posłużono się kwestionariuszem ankiety oraz wywiadami pogłębionymi. Wywiad przeprowadzono też z pracownikiem zespołu ds. transferu ekspatów z jednego z przedsiębiorstw międzynarodowych. Stwierdzono, że w sytuacji, gdy dystans kulturowy między krajem macierzystym i goszczącym jest znaczny, zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia szoku kulturowego. Ustalono też, że nie zawsze specyficzne dla danego kraju czynniki utrudniające pobyt stają się przyczyną takiego szoku. Okazało się, że dla socjalizacji bardzo ważna jest faza przygotowania do wyjazdu, w której znaczną rolę odgrywa pracodawca. Skuteczna socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej nie prowadzi jednak do pełnej akulturacji, ale do postawy geocentryzmu.

Słowa kluczowe: socjalizacja, szok kulturowy, różnorodność kulturowa.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.05

1. Wstęp

Wielu badaczy poświęca obecnie uwagę zmianom spowodowanym globalizacją, wskazując na ich pozytywne albo negatywne aspekty. Zmiany te odnoszą się również do pracy i jej wykonawców. Obserwowane są bowiem zjawiska albo wcześniej nieznane, albo mające mniejszy zakres. Przykładem takiego zjawiska jest różnorodność kulturowa, doświadczana w wyniku migracji, delegacji zagranicznej lub też pracy w zespole wirtualnym. W związku z różnorodnością kulturową dochodzi niekiedy do procesu socjalizacji. Termin „socjalizacja” różnie jest definiowany w obszarze różnych dyscyplin naukowych. W monografii „Struktura społeczna a rozwój osobowości. Wprowadzenie do teorii socjalizacji” podano, że oznacza on „proces,

w toku którego istota ludzka, ze swoimi specyficznymi biologicznymi i psychicznymi dyspozycjami, staje się dojrzałą społecznie jednostką, wyposażoną w dynamicznie podtrzymywane w okresie całego życia zdolności i umiejętności skutecznego działania w obrębie tak całego społeczeństwa, jak i w poszczególnych jego elementach” [Hurrelmann 1994]. Autor zaznaczył, że intencjonalnie wprowadził tak obszerne i elastyczne wyjaśnienie terminu, by można go było powiązać z różnymi teoriami i interpretować w kontekście różnych obszarów zagadnień. Termin ten przysposobiony został również na potrzeby nauk o zarządzaniu, gdzie wykorzystywany jest w kontekście pracowników oraz ich wprowadzania do organizacji. Niewątpliwie jednak socjalizacja pracownika dokonuje się i wówczas, gdy zaczyna on funkcjonować w obcej dla siebie kulturze. W artykule dążono zatem do określenia możliwości socjalizacji pracowników w warunkach różnorodności kulturowej. W związku z tym dokonano analizy literatury przedmiotu, a następnie przeprowadzono badania empiryczne polegające na analizie przypadków osób będących pracownikami delegowanymi i/lub stacjonarnymi poza granicami kraju macierzystego.

2. Socjalizacja w kontekście kultury

Analiza literatury z zakresu zarządzania prowadzi do konkluzji, że socjalizacja jest w niej rozumiana dwojako. Może być bowiem uznawana za proces, w którym jednostka dąży do akceptacji wartości, pozyskania umiejętności, oczekiwanych zachowań i wiedzy społecznej, które są istotne dla pełnienia funkcji w organizacji i bycia członkiem tej organizacji [Taormina 2009]. W tym przypadku socjalizację można utożsamiać z adaptacją społeczno-zawodową.

Inne ujęcie socjalizacji pracowników wskazuje, iż jest ona procesem dostosowywania pracowników do kultury organizacji [Robbins 2001]. Niektórzy utożsamiają socjalizację z przekazywaniem kultury, a E.H. Schein uważał, że kultura utrwała się i odtwarza przez socjalizację nowych członków grupy [Taormina 2009]. W tym przypadku socjalizacja oznaczać będzie zatem akulturację wzorów funkcjonowania pracowników w organizacji. W niniejszym artykule socjalizacja będzie rozumiana właśnie jako proces dostosowywania pracowników do kultury organizacji, a szczególnie jej determinanty – kultury narodowej. Proces ten przebiega w trzech etapach: przedwstępnym, praktycznego zetknięcia z organizacją i metamorfozy [Robbins 2001]. W pierwszym z nich kształtowany jest zbiór wartości i postaw pracownika oraz jego oczekiwań związanych z pracą i potencjalnym pracodawcą. Ten zbiór ma jednak charakter uniwersalny i nie odnosi się do konkretnej organizacji. Można zauważyć, że w etapie tym jednostka kształtowana jest przez otoczenie, rodzinę, szkołę. W czasie bezpośredniego zetknięcia z organizacją dochodzi do konfrontacji ukształtowanego zbioru wartości, postaw i oczekiwań z realiami funkcjonowania w organizacji. Możliwe są różne konsekwencje tej konfrontacji: od potwierdzenia wcześniejszych percepcji i satysfakcji z zostania członkiem organizacji poprzez zastępowanie przyjętych założeń założeniami pożądanymi przez organizację aż po

rozczarowanie organizacją i rezygnację z pracy. Zastępowanie założeń przyjętych pożądanymi przez organizację dokonuje się już w trzecim etapie – metamorfozy. W jej trakcie pracownicy przyswajają elementy kultury, rozumieją ich istotę i akceptują je, by w końcu uznać je za swoje.

W trakcie socjalizacji kluczowym czynnikiem jest zatem kultura, definiowana niezwykle różnorodnie, aczkolwiek można zauważyć, że prezentowane w literaturze przedmiotu definicje wykazują cechy właściwe dla jednego z dwóch nurtów: indywidualistycznego bądź kolektywistycznego [Mikułowski Pomorski 2005]. Dla nurtu indywidualistycznego, którego przedstawicielem był W. Tatarkiewicz, charakterystyczne jest sprowadzenie kultury do poziomu jednostki i uznanie, że jest ona bogactwem duchowym człowieka [Tatarkiewicz 1978]. Tatarkiewicz dodał jednak, że każdy człowiek posiada własną kulturę, która może być podobna, ale tylko podobna, do kultury innych ludzi, zwłaszcza żyjących jednocześnie i blisko siebie [Tatarkiewicz 1978]. Filozof ten podkreślał, że niemal aż do XX wieku synonimem kultury była cywilizacja¹. Później natomiast zaczęto je rozróżniać – „cywilizacja” oznaczała formację obiektywną i częściowo materialną [Tatarkiewicz 1978]. Cytowany filozof wskazał, że obejmuje ona m.in. „prawo normujące zachowanie się jednostek, uznana i w większym lub mniejszym stopniu stosowaną moralność, wyznawaną wiarę religijną” [Tatarkiewicz 1978]. Można zauważyć, że w takim ujęciu cywilizacja bliska jest kolektywistycznemu potraktowaniu kultury. Ujęcie kolektywistyczne charakteryzuje się bowiem przyjętym założeniem o kształtowaniu kultury przez zbiorowości ludzkie i przekazywaniu jej kolejnym pokoleniom. Konstytuujące kulturę wzory myślenia, postępowania i tzw. wyposażenie materialne oddziałują na jednostkę [Mikułowski Pomorski 2005]. Jeden z czołowych badaczy kultury, G. Hofstede, uznał, iż jest ona zbiorowym zaprogramowaniem umysłu [Hofstede, Hofstede 2007]. Zbiorowością ludzką tworzącą kulturę jest m.in. naród, dlatego też można mówić o kulturze narodowej.

Kultury narodowe analizowane są współcześnie bardzo często w kontekście różnorodności kulturowej doświadczanej przez człowieka i uznawane za pierwotne, niepoddające się zmianom czynniki różnicujące ludzi, obok takich jak rasa i płeć [Seymen 2006]. Obecnie człowiek styka się z różnorodnością kulturową nie tylko w okolicznościach turystycznych, ale też w związku z wykonywaną pracą. Co ważne, zetknięcie z obcą kulturą bywa konsekwencją nie tylko migracji, ale też oddelegowania pracownika do pracy za granicą, w oddziale organizacji albo – jak to bywa w przedsiębiorstwach świadczących outsourcingowe usługi biznesowe – u klienta. Taki oddelegowany pracownik określany jest mianem ekspata. Warto zatem wskazać, czym różnią się wspomniane „zaprogramowania umysłów” narodów.

¹ Obszerne rozważania na temat istoty cywilizacji i kultury oraz ich relacji zawarte są m.in. w opracowaniu Kłóskowskiej [2007].

3. Przejawy różnorodności kulturowej i reakcje na nie

Badacze kultur narodowych zgodni są co do tego, iż są one różne. Podejmują w związku z tym próby określenia charakteru istniejących różnic. Najbardziej znane jest zestawienie wymiarów kultur przygotowane przez Hofstede'a², obejmujące dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności oraz, wprowadzony później, dynamizm konfucjański [Hofstede, Hofstede 2007]. Wymiary te odnoszą się niejako do conceptualnych elementów kultury, tych, które stanowią jej rdzeń. Określają istotę fundamentu kultury i są zaledwie nieznacznie podatne na zmiany. Różnorodność ma jednak często też bardziej percepcyjny charakter, można jej doświadczać za pomocą zmysłów, ponieważ przejawia się poprzez praktyki. Niektóre z nich mają charakter symboliczny, np. sztuka [Kłoskowska 2007], inne zaś dotyczą w większym stopniu kulturowego życia człowieka. Wśród nich są obszary, w których doświadczyć można takich różnic między kulturami, jak:

- język,
- kontekst komunikowania się,
- stosunek do seniorów,
- zwyczaje i obyczaje,
- dystans fizyczny zachowywany wobec innych osób,
- zasady dotyczące posiłków, ich przygotowywania i spożywania,
- zasady dotyczące higieny,
- stosunek do seksualności,
- doktryny, kult oraz organizacja życia religijnego,
- gry i zabawy,
- pochówki zmarłych,
- ubrania, w tym szczególnie godne odnotowania nakrycia głowy,
- emocjonalność w reakcjach [Mikułowski Pomorski 2005; Golka 2010].

Badacze zwracają uwagę na to, że nawet cechy uwarunkowane biologicznie są niejednokrotnie zróżnicowane między społecznościami, a jako przykład takich cech podawane są sposoby postrzegania i doznania zmysłowe, marzenia senne, uwarunkowania uczenia się czy funkcjonowanie pamięci [Golka 2010]. Oczywiście nie wszystkie przejawy różnorodności są istotne w kontekście zetknięcia z kulturą obcą w związku z pracą.

Różne są kultury narodowe, ale różne są też postawy ludzi wobec obserwowanych różnic. Wskazać można w związku z tym postawy:

- prowincjonalizmu – przekonanie, że charakterystyczny dla danej kultury sposób postrzegania świata jest jedynym możliwym i nie ma alternatywy;
- etnocentryzmu – przekonanie o wyższości własnej kultury nad innymi kulturami. Natężenie tej postawy określane jest na skali od etnocentryzmu agresyw-

² Zestawienie innych wymiarów znaleźć można w pracy Białas [2013].

nego, który charakteryzuje się propagowaniem absolutnej hegemonii własnych wartości i nietolerancji wobec innych, do umiarkowanego;

- geocentryzmu (etnorelatywizmu), wyrażającego się szacunkiem dla innych kultur [Phatak i in. 2005; Golka 2010].

Pobyтови za granicą towarzyszyć może szok kulturowy, którym to mianem określany jest stan niepokoju czy nawet strachu, spowodowany zetknięciem się z kulturą kraju goszczącego. Różnice w akceptowanych sposobach zachowania, wykonywania podstawowych czynności mogą bowiem stać się istotnym problemem dla „gości”. To właśnie dystans kulturowy postrzegany jest jako główna determinanta wystąpienia szoku kulturowego, ważniejsza od czynników takich, jak: uprzedzenia rdzennych mieszkańców, biegłość w posługiwaniu się językiem obcym, wiek czy cechy osobowości [Pantelidou, Craig 2006]. Przyjmuje się, że o dystansie kulturowym, czyli o stopniu intensywności różnorodności kulturowej, informują takie wymiary, jak: „liczba grup o odmiennych cechach kulturowych, znajdujących się na danej przestrzeni, skala różnic kulturowych między nimi, przestrzenna gęstość współwystępowania tych grup, stopień ich wzajemnego przenikania się, płaszczyny ewentualnych kontaktów, typy relacji, charakter oddzielających je granic, stopień historycznej kumulacji różnic kulturowych” [Golka 2010]. Skumulowanie większej liczby różnic hipotetycznie zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia szoku kulturowego. Nie bez znaczenia jest tu też głębokość występujących rozbieżności. Prawdopodobieństwo wystąpienia szoku teoretycznie zmniejsza natomiast przynależność kultur narodowych do jednej grupy. O przynależności tej mogą decydować takie czynniki, jak bliskość geograficzna (z wyjątkiem krajów anglosaskich), wspólny język lub grupa językowa, wspólna religia, a także niezależny od wcześniej wymienionych zbieżny poziom rozwoju technologicznego [Białas 2013].

Zazwyczaj wskazuje się, że reakcja na obcą kulturę jest procesem rozpoczynającym się fazą „miesiąca miodowego”, dla której charakterystyczna jest euforia i fascynacja nową kulturą, właściwa pobyтови wypoczynkowemu. Później jednak dochodzi do szoku kulturowego *sensu stricto*. Zaczyna się on wówczas, gdy w obcej kulturze podejmuje się próbę zwyczajnego życia, wypełnionego pracą, odpoczynkiem, załatwianiem takich spraw jak zakupy, dojazdy do pracy. Niektórzy ekspaci pragną w tej fazie kontaktu z innymi obcokrajowcami przebywającymi w kraju goszczącym, by porównywać doświadczenia związane z pobytem. Zdarzają się wtedy też przypadki depresji i innych chorób. Kolejną fazą jest adaptacja, związana z rozwojem umiejętności ułatwiających przebywanie w nowym środowisku. Następuje wówczas poprawa samopoczucia, rzadziej pojawia się stan niepokoju. Ostatnia faza określana jest mianem mistrzostwa, a charakteryzuje ją poznanie kultury i rozumienie jej specyfiki [Phatak i in. 2005]. Nie ma tu zatem mowy o pełnej akulturacji, lecz właśnie o zrozumieniu istoty kultury i jej akceptacji. Zdarza się jednak, że w fazie adaptacji i mistrzostwa mogą wystąpić symptomy szoku kulturowego w reakcji na nowe sytuacje. Czasem do wymienionych faz dodawana jest faza poprzedzająca wyjazd za granicę oraz kolejne fazy, związane z przygotowaniem do powrotu do ojczyzny i z samym powrotem [Bartosik-Purgat 2006].

Przebieg reakcji na kulturę może być modyfikowany przez liczne czynniki, počawszy od osobowości osoby podróżującej, jej wcześniejszych doświadczeń z tym związanych, świadomości dotyczącej różnorodności kulturowej, różnic między kulturą kraju macierzystego i goszczącego, skończywszy na obecności osób towarzyszących w trakcie pobytu na obczyźnie. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że intensywność i długość przeżywania poszczególnych faz zależy m.in. od długości pobytu w kraju goszczącym [Bartosik-Purgat 2006].

4. Ocena reakcji pracowników na kulturę kraju goszczącego

Przeprowadzone badania empiryczne miały charakter jakościowy, a dobór osób uczestniczących w nich był celowy. Do udziału w nich zaproszono 6 osób z wyższym wykształceniem, wszystkie miały doświadczenie w pracy w obcej dla siebie kulturze narodowej. Analizowano w sumie 16 pobyków, w tym 2 w charakterze pracowników stacjonarnych (w Wielkiej Brytanii i Hiszpanii), pozostałe wynikające z delegacji: do Szwajcarii (3 osoby), Indii (2 osoby), Niemiec (2 osoby), Francji, Belgii, Holandii, Turcji, Ukrainy, Wielkiej Brytanii i Szwecji. Zdecydowana większość pobyków trwała co najmniej 3 miesiące, najdłuższy pobyt obejmował 2 lata i 3 miesiące. Trzy osoby w trakcie badań pracowały za granicą. Dążono do identyfikacji problemów związanych z pracą w warunkach obcej kultury narodowej, do określenia atrakcyjności tej pracy, a także do ustalenia, jak reagują pracownicy na obcą kulturę, a w efekcie jak przebiega socjalizacja. Osoby uczestniczące w badaniu poproszono o wypełnienie kwestionariusza, a następnie prowadzono z nimi wywiady. Wywiad przeprowadzono też z pracownikiem zespołu ds. transferu ekspatów, funkcjonującego w jednym z przedsiębiorstw międzynarodowych.

W poprzednim punkcie wskazano, że bardzo ważny dla późniejszej reakcji na kulturę kraju odwiedzanego jest okres poprzedzający wyjazd, kiedy to można rozpoznać potencjalny dystans kulturowy. Okres ten przypada na fazę przedwstępną socjalizacji. Osoby biorące udział w badaniu zapytano w związku z tym, czy i w jaki sposób przygotowują się na zetknięcie z obcą kulturą. Osoby te zdecydowanie twierdziły, że przygotowanie to dokonuje się przede wszystkim poprzez samodzielne szukanie informacji (Internet, znajomi). Niektóre osoby wskazywały również, że do wyjazdów przygotował je program studiów (na kierunku stosunki międzynarodowe) lub studia literatury. Żadnej z uczestniczących w badaniu osób pracodawca nie oferował natomiast szkoleń przygotowujących do zetknięcia z obcą kulturą. Przekazywano im jednak wytyczne dotyczące np. zagrożeń epidemiologicznych w Indiach albo sposobu wydostania się z lotniska w Bazylei. Okazuje się również, że osoby wyjeżdżające na zagraniczne delegacje niejednokrotnie nie wiedzą, jak długo będą one trwały (bywało, że zapowiadany początkowo czas wydłużano dwukrotnie). Poza tym przygotowanie do wyjazdu nieraz w ogóle nie jest możliwe, ponieważ pracownik dowiaduje się o nim w ostatniej chwili. Jeden z mężczyzn wskazał też na sytuację, gdy przygotowywał się do wyjazdu do Chin, a na trzy dni przed wylotem

dowiedział się, że jednak skierowano go do Holandii, gdzie spędził dwa miesiące. Ryzyko wystąpienia szoku kulturowego zwiększa również odbywanie delegacji do krajów z różnych grup kulturowych w niewielkim odstępie czasowym.

Jedna z badanych osób zauważyła, że w organizacji, w której pracuje, zagraniczne delegacje są szczególnie dobrze przygotowane, gdy wyjeżdża jednocześnie grupa osób. W sytuacji, gdy wyjeżdża tylko jedna osoba, to ona musi wybrać i zarezerwować nocleg w hotelu, a w przypadku dłuższego pobytu znaleźć i wynająć mieszkanie czy dokonać rezerwacji biletu lotniczego. W przypadku wyjazdu do niektórych krajów trzeba zadbać również o szczepienia i o wizę. Pracownik musi to uczynić, wykonując swoje zwykłe obowiązki, a w związku z tym na mentalne przygotowanie się do wyjazdu nie starcza już czasu. Rzadkością są bowiem sytuacje, gdy konsekwencją funkcjonowania w organizacji ekspatów jest wzbogacenie funkcji personalnej o nowe zadania, czyli powoływanie w ramach komórek personalnych zespołów obsługujących delegowanych pracowników. W jednym z przedsiębiorstw międzynarodowych, w którym już od ponad pięciu lat taki zespół funkcjonuje, dostrzeżono nawet potrzebę specjalizacji w jego ramach i podzielono go na zespół do spraw transferu ekspatów, koordynujący procesy międzynarodowych transferów pracowników i ich rodzin, oraz zespół transakcyjny, który zajmuje się udzielaniem pomocy pracownikom już będącym za granicą. Co ważne, osoby zatrudnione w tych zespołach specjalizują się w obsłudze określonych lokalizacji, np. Azji czy Afryki.

Wszystkie osoby uczestniczące w badaniu stwierdziły, że podejmując pracę, w większości w przedsiębiorstwach międzynarodowych, uwzględniały możliwość odbywania w związku z nią zagranicznych delegacji. Jednocześnie wszystkie te osoby uznały, że delegacje te są dla nich atrakcyjne (takie odczucie z pewnością warunkowane jest młodym wiekiem i brakiem zobowiązań rodzinnych badanych osób). Wśród korzyści wynikających z ich odbywania wskazywano wyższe wynagrodzenie osiąmane w związku z zatrudnieniem za granicą (w przypadku osoby zatrudnionej w Hiszpanii wynagrodzenie nie było jednak głównym czynnikiem przyciągającym do tego kraju) albo w związku z wypłacanymi dietami. Osoby badane zgodnie doceniają fakt, iż zagraniczne delegacje dają możliwość zwiedzenia ciekawych miejsc, niemal wszystkie wskazywały też na możliwość zawarcia interesujących znajomości oraz poznania innych kultur. Jedna osoba uznała też, że dostrzega taką korzyść wynikającą z zagranicznych delegacji jak zdobycie nowych umiejętności.

Uczestników badania poproszono o wskazanie czynników, które były dla nich uciążliwe w kraju goszczącym. Czynniki te, determinujące przebieg socjalizacji i zarazem reakcji na kulturę krajów goszczących, w ankiecie zestawiono w postaci kafeterii. Badani wskazali następujące czynniki:

- Jedzenie (menu, przygotowywanie, spożywanie) – jeden z bardziej uciążliwych czynników w Indiach (co ważne, również Hindusi oddelegowani do pracy w Polsce nie akceptują polskich posiłków). Wskazały ten czynnik również osoby pracujące w Wielkiej Brytanii, Belgii, Niemczech, Holandii i Turcji. W krajach europejskich problem z pożywieniem nie jest jednak tak dotkliwy, ponieważ, jak

to stwierdziła jedna z badanych osób, „na szczęście jest jedzenie włoskie i meksykańskie” dostępne w licznych lokalach.

- Brak możliwości odbywania praktyk religijnych (Indie, Turcja). Nikomu nie przeszkadzały natomiast „obce” praktyki religijne.
- Zasady dotyczące higieny w Indiach, w związku z którymi obserwowano charakterystyczny dla szoku kulturowego syndrom ciągłego mycia rąk. Warto tu wspomnieć, iż problem z zagrożeniem higieniczno-epidemiologicznym był tam tak poważny, że delegujący pracowników z powodu ryzyka zarażeniem wirusem HIV zabronił im korzystania z usług salonów fryzjerskich i kosmetycznych.
- Tęsknota za rodziną, z tym że dwóm osobom zapewniono powroty do domu na weekend (z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Belgii i Holandii).
- Klimat (temperatura, wilgotność) w Indiach i Wielkiej Brytanii.
- Stosunek do czasu i nieterminowość (Indie).
- Wysoki kontekst komunikowania się (Indie).
- Problemy językowe w Indiach związane z używaniem przez Hindusów miejscowego języka angielskiego oraz doświadczone przez jedną z kobiet w Szwajcarii, ponieważ współpracujący z nią Szwajcarzy nieświadomie „mieszali języki” angielski, niemiecki i francuski, np. na pytanie zadane po niemiecku odpowiadali po francusku.
- Będąca przejawem słabego unikania niepewności beczynność i chaotyczność współpracowników w Indiach oraz doświadczona przez mężczyznę pracującego w Szwajcarii (Polska, w odróżnieniu od Indii i Szwajcarii, jest krajem o silnym unikaniu niepewności [Hofstede, Hofstede 2007]).

Różne odczucia związane z pracą w Szwajcarii są uzasadnione charakterystyczną dla tego kraju różnorodnością intrakulturową i przynależnością poszczególnych kantonów do różnych grup kulturowych pod względem językowym i religijnym.

Warto podkreślić, że nikt nie doświadczył wrogości wyrażającej postawę prowincjonalizmu albo etnocentryzmu ze strony mieszkańców krajów goszczących.

Nie wszystkie czynniki postrzegane jako uciążliwe przyczyniają się jednak do przeżycia szoku kulturowego, jak bowiem stwierdziła jedna z osób oddelegowanych na trzy miesiące do Szwajcarii, te czynniki „ani nie fascynują, ani nie szokują”. Bywa jednak i tak, że jakiś czynnik może na początku fascynować, później zaś być postrzegany jako utrudniający pobyt. Przykładem jest składany prysznic w pokoju hotelowym w Szwecji (z instrukcją rozkładania w języku szwedzkim), odzwierciedlający lokalną skłonność do oszczędności i funkcjonalności. Przeżycie szoku kulturowego potwierdziły przede wszystkim osoby przebywające na delegacji w Indiach, poza tym w Turcji. Pewne symptomy szoku odnotowano też w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Zawsze jednak pojawiały się też kolejne fazy reakcji na kulturę. Pobytowi we Francji czy w Hiszpanii (trwającemu już ponad dwa lata) towarzyszy z kolei stan właściwy dla „miesiąca miodowego”.

Okazuje się, że w praktyce fazy reakcji na kulturę nierzadko nakładają się na siebie, a nawet ich kolejność się zmienia. Po przybyciu do obcego kraju niezwłocznie

rozpoczyna się pracę, więc faza fascynacji przeżywana jest później, niekiedy nawet równoległe z następnymi fazami. Wynika z powyższego, że faktycznie do wystąpienia szoku kulturowego przyczynia się skumulowanie większej liczby różnic między kulturami.

Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej nie prowadzi zatem do pełnej akulturacji. Zwieńczeniem jej jest natomiast zrozumienie kultury obcej, jej akceptacja, postawa geocentryzmu.

5. Zakończenie

Przebieg socjalizacji, rozumianej jako proces dostosowania się do kultury, znacząco determinowany jest jej fazą przedwstępną. Szczególnie widoczne jest to wtedy, gdy socjalizacja dokonuje się w warunkach różnorodności kulturowej. Wówczas na fazę przedwstępną socjalizacji przypada przygotowanie się do reakcji na kulturę kraju goszczącego. Ważną rolę ma w tym czasie do odegrania pracodawca pracownika delegowanego. Ułatwiając bowiem formalne przygotowanie się, związane z uzyskaniem wizy, znalezieniem zakwaterowania czy połączenia lotniczego, daje pracownikowi czas na mentalne przygotowanie się do doświadczenia różnorodności kulturowej. Dlatego też funkcjonują już przedsiębiorstwa, w których tworzone są komórki organizacyjne zajmujące się transferem ekspatów.

Zauważono również, że nie zawsze wystąpienie czynników utrudniających pobyt w kraju goszczącym przyczynia się do powstania szoku kulturowego. Ryzyko wystąpienia tego szoku wzrasta natomiast w sytuacji znacznego dystansu kulturowego, czyli skumulowania się większej liczby znaczących różnic między kulturami krajów macierzystego i goszczącego. Wystąpienie szoku nie oznacza jednak, iż socjalizacja zakończy się niepowodzeniem, gdyż następujące po nim fazy akceptacji i mistrzostwa doprowadzić mogą do pożądanego w warunkach różnorodności kulturowej efektu socjalizacji, jakim jest postawa geocentryzmu.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., 2006, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Białas S., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Golka M., 2010, *Imiona wielokulturowości*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, tłum. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hurrelmann K., 1994, *Struktura społeczna a rozwój osobowości*, tłum. M. Roguszka, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Kłoskowska A., 2007, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Mikułowski Pomorski J., 2005, *Kultura wobec społecznej transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Pantelidou S., Craig T.K.J., 2006, *Culture shock and social support*, Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, vol. 41, s. 777-781.
- Phatak A.V., Bhagat R.S., Kashlak R.J., 2005, *International Management. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Robbins S.P., 2001, *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River.
- Seymen O.A., 2006, *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review*, Cross Cultural Management: An International Journal, vol. 13, no. 4., s. 296-315.
- Taormina R.J., 2009, *Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture*, Journal of Managerial Psychology, vol. 24, no. 7, s. 650- 676.
- Tatarkiewicz W., 1978, *Parerga*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

EMPLOYEES' SOCIALIZATION IN CONDITIONS OF CULTURAL DIVERSITY

Summary: The impact of cultural diversity on employees' socialization is shown in the paper. It is found that such socialization does not lead to absolute acculturation but to the attitude of geocentrism. It is also stated that the accumulation of higher number of differences between mother and host countries contributes to the appearance of cultural shock.

Keywords: socialization, cultural diversity, cultural shock.