

Wioleta J. Karna¹, Agnieszka Knap-Stefaniuk²

¹ Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

e-mail: w.karna@uj.edu.pl

² Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

e-mail: a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl

Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym

Kody JEL: J24, M12

Słowa kluczowe: wielokulturowość, różnorodność kulturowa, zespoły wielokulturowe, menedżer, zarządzanie zasobami ludzkimi

Streszczenie. W niniejszym artykule podjęto tematykę dotyczącą wyzwań w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym i związanych z nimi szans oraz zagrożeń. W zarządzaniu wielokulturowymi zespołami niezbędne są: właściwa postawa i zachowanie menedżera wobec przedstawicieli różnych kultur, uwzględnianie w codziennej pracy różnic kulturowych oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniami. Budowanie interakcji między różnymi kulturami prowadzi do bardziej sprawnego funkcjonowania firmy i zaspokajania potrzeb międzynarodowych klientów. W pierwszej części artykułu zwrócono uwagę na pojęcie *wielokulturowości* i cechy charakteryzujące organizację wielokulturową. W kolejnej części opisano poziomy i etapy wielokulturowości organizacji. W dalszej kolejności omówiono rolę menedżerów w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi i określono związane z tym wyzwania.

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy i innowacyjnych pomysłach kluczem do budowania sukcesu rynkowego i przewagi konkurencyjnej są coraz częściej pracownicy i ich kompetencje. Jak pisze D. Simpson (2008, s. 106), „w dążeniu do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa coraz częściej lokują cząstkowe procesy produkcyjne na całym świecie. Powoduje to, że regułą staje się zróżnicowanie kulturowe ich personelu”.

W środowisku wielokulturowym spotykają się pracownicy pochodzący z różnych kultur, co stawia przed zarządzającymi wyzwania związane z zarządzaniem pracownikami. Konieczność współistnienia różnych kultur w ramach jednej organizacji oznacza, że niezbędne jest budowanie relacji między pracownikami na fundamencie takich wartości, jak takt, zrozumienie, szacunek, tolerancja i akceptacja.

Należy podkreślić, że czynniki kulturowe traktowane są często w organizacjach jako coś nie do końca sprecyzowanego. Efektem takiego podejścia jest niedocenienie ich roli i wagi w zarządzaniu pracownikami, a także niewystarczające rozumienie potrzeby ich poznawania (Kaczmarek, 2016, s. 88).

Celem artykułu jest wskazanie wyzwań w obszarze wielokulturowości we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie odpowiedzialności menedżerów w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym.

Na podstawie licznych źródeł literaturowych i w nawiązaniu do wyników badań autorki udowadniają, że wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem pracownikami w wielokulturowych organizacjach są bardzo duże, mając na uwadze różnorodność kulturową zatrudnianych pracowników oraz zróżnicowany poziom rozwoju wielokulturowego organizacji.

Wielokulturowość – pojęcie i znaczenie

W literaturze wielokulturowość jest rozpatrywana przez przedstawicieli wielu nauk, na przykład socjologii, psychologii, filozofii czy też zarządzania (Sadowski, 2016, s. 72–76; Gajek, 2013, s. 115; Glazer, 1997, s. 147–161).

Często w celu określenia wielokulturowości cytuje się definicję M. Golki (1997, s. 54–55), który twierdzi, że jest to „współwystępowanie na tej samej przestrzeni dwóch lub więcej grup społecznych o odmiennych kulturowych cechach dystyngtywnych: wyglądzie zewnętrznym, języku, wyznaniu religijnym, układzie wartości, które przyczyniają się do wzajemnego postrzegania odmienności z różnymi tego skutkami. Istotne jest też to, że postrzeganie odmienności odbywa się w optyce jednostek, niewielkich grup lokalnych, rówieśniczych czy sąsiedzkich”.

Inni autorzy wielokulturowość bezpośrednio odnoszą do samej organizacji, w której to zjawisko występuje, wskazując, że organizacja wielokulturowa:

- „odzwierciedla wkład i interesy różnych grup kulturowych i społecznych w misję, operacje oraz produkt lub usługę,
- działa na rzecz zaangażowania w zwalczanie ucisku społecznego we wszystkich formach w organizacji,
- obejmuje członków różnych grup kulturalnych i społecznych jako pełnoprawnych uczestników, zwłaszcza w decyzjach kształtujących organizację,
- realizuje szersze zewnętrzne obowiązki społeczne, w tym wspiera wysiłki zmierzające do wyeliminowania wszelkich form ucisku społecznego i edukowania innych w perspektywie wielokulturowej” (Reynolds, 1997, s. 214).

Autorki chcą podkreślić, że w literaturze termin *wielokulturowości* jest definiowany niejednoznacznie. Jest on stosowany do określenia istniejącego zróżnicowania kulturowego społeczeństwa za pomocą języka, zachowań czy też uznawanych wartości lub wielokulturowość jest traktowana jako proces w społeczeństwie wyznaczający kierunki przemian w nich zachodzących w formie przenikania bądź nakładania się kultur. Należy pamiętać, iż zagadnienie to powinno być rozpatrywane w ujęciu trwałości, wielopłaszczyznowości i dobrowolności kontaktów międzykulturowych.

Rodzaje i poziomy wielokulturowości organizacji

Istnienie zjawiska wielokulturowości w organizacji sprawiło, iż w literaturze przedstawiane są rodzaje i poziomy rozwoju wielokulturowości organizacji. Wskazuje się na trzy poziomy wielokulturowości: współwystępowanie; przenikanie i zlewanie; powiązanie strukturalne (por. Paleczny, 2004, s. 70). Według T. Palecznego (2004) wybór określonego rodzaju wielokulturowości organizacji oddziałuje na szereg działań tam realizowanych. Mowa tutaj o stosunkach panujących między ludźmi, które mogą usprawniać lub utrudniać realizowanie celów organizacji.

Natomiast w 1981 roku B.W. Jackson i R. Hardiman w artykule *Organizational stages of multicultural awareness* opracowali model opisujący trzy poziomy i sześć etapów w wielokulturowym procesie rozwoju. Etapy są sekwencyjne. Doświadczenia z funkcjonowania i ograniczenia na danym poziomie przyczyniają się do zdolności organizacji do przejścia do następnego etapu. Organizacja może wykazywać, iż znajduje się na jednym, kilku lub wszystkich poziomach wielokulturowości w poszczególnych komórkach, wydziałach lub oddziałach (Reynolds, 1997, s. 213–215).

Poziom pierwszy – monokulturowa organizacja – to:

- a) organizacja wykluczająca – poświęca się utrzymywaniu dominacji jednej grupy nad innymi grupami na podstawie rasy, płci, kultury lub innych cech tożsamości społecznej;
- b) organizacja klub – dąży do ustanowienia i utrzymania przywileju tych, którzy tradycyjnie utrzymują władzę społeczną; następuje rozwój i utrzymanie misji, norm i procedur postrzeganych jako poprawne z ich punktu widzenia (Obear, Kerr, 2015, s. 140–141).

W drugim poziomie – niedyskryminująca organizacja:

- a) organizacja zgodności otwarcie dopuszcza kobiety i mniejszość rasową do pracy, lecz bez naruszania struktury, misji i kultury organizacji;
- b) organizacja działająca afirmatywnie zobowiązuje się całkowicie do eliminowania praktyk dyskryminacyjnych poprzez aktywną rekrutację i promowanie kobiet, mniejszości rasowych i członków innych grup społecznych, którym zazwyczaj odmawia się dostępu do organizacji (Jackson, 2014, s. 175–193).

Na ostatnim, trzecim poziomie:

- a) organizacja redefinicji znajduje się w okresie przejściowym pomiędzy wizerunkiem organizacji „antyrasistowskiej” lub „antyseksistowskiej” a chęcią badania swoich działań pod kątem ich wpływu na zdolność wszystkich członków do uczestnictwa i przyczyniania się do wzrostu i sukcesu organizacji;
- b) organizacja wielokulturowa odzwierciedla wkład i interesy różnych grup kulturowych i społecznych w misję i strategię; podejmowane są działania angażujące pracowników na różnych szczeblach zarządzania, mające na celu zwalczanie dyskryminacji grup społecznych (Holvino, 2008, s. 3).

Należy zwrócić uwagę, iż coraz częściej w literaturze można zaobserwować próby opisanego poziomu rozwoju wielokulturowości w organizacji. Autorzy przedstawionego modelu zwrócili szczególną uwagę na fakt, iż w ramach jednej organizacji może występować kilka poziomów i etapów wielokulturowości w zależności od komórek, wydziałów czy oddziałów. Taka sytuacja wymusza na zarządzających rozpoznanie tych poziomów i dostosowanie do nich narzędzi zarządzania.

Rola menedżerów w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi – wyzwania w zarządzaniu różnorodnością kulturową

Menedżer w XXI wieku to osoba, który potrafi skutecznie zarządzać pracownikami w środowisku wielokulturowym, a więc uwzględnia w zarządzaniu zróżnicowanie

kulturowe i kontekst kulturowy (Stańczyk, 2008, s. 152). Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego na 160 polskich menedżerach dotyczące ich stosunku względem pracowników obcokrajowców, które wskazują, iż na stosunek do cudzoziemca wpływało nie tylko jego pochodzenie, ale też cechy fizyczno-demograficzne wynikające z uwarunkowań kulturowych (Wachowiak, 2008, s. 99).

Menedżerowie zarządzający wielokulturowymi zespołami powinni zdefiniować, czego dotyczą różnice kulturowe między pracownikami oraz w jaki sposób mogą one wpływać na relacje w zespole. Ważne jest, aby menedżerowie zachęcali pracowników do określenia zasad działania grupy, co może pomóc w uniknięciu konfliktów (Kostera, Śliwa, 2010, s. 119–120).

Zdaniem autorek współcześni menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie pracownikami w środowisku wielokulturowym muszą umieć rozpoznawać, rozumieć i zaspokajać potrzeby zróżnicowanych kulturowo zespołów. Powinni umieć wspierać pracowników w ich codziennej pracy, doceniać wysiłek i zaangażowanie.

Wyzwaniem w środowisku wielokulturowym jest uświadamianie pracownikom zróżnicowania kulturowego oraz szkolenie ich z zakresu różnic kulturowych. Pracownicy doszkalani z zakresu różnorodności kulturowej są bardziej elastyczni, otwarci na współpracę, wykazują zrozumienie postaw i zachowań współpracowników, są efektywni i bez problemów funkcjonują w nowym otoczeniu (Nogalski, Szpitter, 2012, s. 234). Dobrym przykładem jest projekt Welcome PL realizowany przez Capgemini Polska, w ramach którego powstała specjalna publikacja *Welcome to Capgemini Pack*, portal „Welcome PL”, program Induction dla wszystkich nowo zatrudnionych cudzoziemców. Celem projektu było głównie wzajemne kulturowe rozpoznawanie się oraz szybsze nawiązanie współpracy i poznanie sposobu kierowania zespołem (Janowska, 2014, s. 127).

Menedżerowie powinni pamiętać o tym, że realizacja procesu zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym przez pryzmat tylko ogólnych zasad, procedur czy rozwiązań jest po prostu często sprzeczna z różnorodnością kulturową narodów, z których pochodzą pracownicy (Pabian, 2008, s. 103).

Zdaniem autorek umiejętność elastycznego poruszania się w różnych kulturach staje się ważnym atrybutem współczesnego menedżera w przedsiębiorstwie wielokulturowym. Akceptowanie różnorodności jest obecnie uznawane za jeden z wymiarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Rozkwitalska, 2007, s. 239).

Zróżnicowany język, jakim posługują się członkowie danego zespołu, i zróżnicowane zachowania komunikacyjne generują szereg wyzwań w codziennej pracy w zarządzaniu pracownikami w zespołach wielokulturowych (Jabłońska, 2008, s. 17–19). Potwierdzają to badania przeprowadzone w korporacjach azjatyckich, amerykańskich i europejskich działających w Polsce, z których wynika,

iż w szczególności w organizacjach azjatyckich w zespołach wielokulturowych występuje problem z komunikacją (Przybyła, 2011, s. 32).

Podsumowanie

Należy podkreślić, że „choć różnorodność kulturowa w wielu przypadkach jest pożądana, to jednak może ona utrudniać zarządzanie organizacją. Firma powinna świadomie weryfikować swój stopień niejednorodności kulturowej w kontekście rodzaju i specyfiki prowadzonej działalności” (Pabian, 2008, s. 103).

Wielokulturowość jest dziś powszechna. Dlatego świadomość różnic między kulturami ma duże znaczenie. Nieznajomość innych kultur i zwyczajów może być przyczyną nieporozumień i konfliktów (Kapela, 2012, s. 34). Z drugiej strony „kulturowa różnorodność pracowników może (...) przyczyniać się do generowania wiedzy oraz kreowania innowacji, a tym samym prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego w firmie” (Simpson, 2008, s. 112).

Różnorodność może być źródłem przewagi organizacji wielokulturowej nad organizacją monokulturową. Chodzi o większy potencjał rozwojowy organizacji wielokulturowej, umiejętność elastycznego działania i adaptowania się do zmieniających warunków otoczenia (Jankowska-Mihułowicz, 2011, s. 62).

Różnice kulturowe znacząco wpływają na konieczność stosowania zróżnicowanych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (selekcja, szkolenia i rozwój, oceny, wynagradzanie i motywowanie) oraz analizy porównawczej stosowanych rozwiązań na tle innych konkurencyjnych firm (Knap-Stefaniuk, Karna, 2017, s. 115; Raczek, 2016, s. 175–178).

Kolejne wyzwania to: efektywna komunikacja w relacjach przełożony–podwładny i w zespołach, umiejętność porozumiewania się w konkretnym języku, sposób organizacji i kontroli pracy oraz czasu pracy, wyrażanie emocji, budowanie relacji międzyludzkich, sposób formułowania celów, ich realizacja i ocena wyników (Jabłońska, 2018, s. 17–19). Ponadto sposób postrzegania przywódców, dysonans kulturowy, problemy o charakterze psychologicznym, takie jak rasizm, etnocentryzm, stereotypy czy uprzedzenia (Przytuła, 2011, s. 31–34).

Podsumowując, największym wyzwaniem w zarządzaniu ludźmi w organizacji wielokulturowej jest zrozumienie kultury pracowników pochodzących z różnych krajów (Heninborch-Buhaj, 2009, s. 495). Ważne jest kształtowanie tolerancyjnych postaw i dostosowanie rozwiązań w zarządzaniu ludźmi do rodzajów i poziomów wielokulturowości w danej organizacji.

Bibliografia

- Gajek, K. (2013). Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowej. *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica*, 283, 113–120.
- Glazer, N. (1997). *We are all multiculturalists now*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Golka, M. (1997). Oblicza wielokulturowości. W: M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński (red.), *U progu wielokulturowości* (s. 52–74). Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Heninborch-Buhaj, M. (2009). Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 495–505). Kraków: Wolters Kluwer business.
- Holvino, E. (2008). *Developing multicultural organizations: A change model*. Pobrane z: <https://naaee.org/sites/default/files/mcodmodel.pdf>. (24.11.2017).
- Jabłońska, U. (2008). Nowe wyzwania – zespoły wielokulturowe. *GFMP Management Focus*, 14, 17–19. Pobrane z: <https://rozwojosobisty.files.wordpress.com/2008/11/zespoły-wielokulturowe.pdf> (25.11.2017).
- Jackson, B.W. (2014). Theory and practice of multicultural organization development. W: B.B. Jones, M. Brazzel (red.), *The NTL handbook of organization development and change* (s. 175–192). San Francisco: Wiley.
- Janowska, Z. (2014). Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 349.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2011). Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne. *Problemy Zarządzania*, 9, 4 (34), 61 k–74. Pobrane z: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171354835> (25.11.2017).
- Kaczmarek, B. (2016). *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*. Pobrane z: <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/22680> (25.11.2017).
- Kapela, M. (2012). Dialog międzykulturowy. *Homines Hominibus*, 1 (8), 33–42. Pobrane z: <http://www.homines.wspia.pl/numer-1-2012> (25.11.2017).
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2017). Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Perspektywy Kultury. Czasopismo Naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie*, 16 (1), 101–121.
- Kostera, M., Śliwa, M. (2010). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 225–235). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Pobrane z: <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/3.4.pdf>. (25.11.2017).
- Obear, K., Kerr, S. (2015). Creating inclusive organizations. W: S.K. Watt (red.), *Designing transformative multicultural initiatives: Theoretical foundations, practical applications, and facilitator considerations*. sterling (s. 136–152). Virginia: Stylus Publishing LLC.

- Pabian, A. (2008). Zarządzanie personelem międzynarodowym. Wybrane uwarunkowania kulturowe. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 95–104). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Paleczny, T. (2004). Typy tożsamości a procesy globalizacji. W: K. Gorlach, M. Niezgoda, Z. Seręga (red.), *Władza, naród, tożsamość. Studia dedykowane Profesorowi Hieronimowi Kubiakowi* (s. 65–75). Kraków: Wyd. UJ.
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, 9, 4 (34), 26–42. Pobrane z: https://pz.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/pz_4_2011-1_przytula.pdf (22.01.2018).
- Raczek, A. (2016). Współczesne problem i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 22, 168–184. Pobrane z: <http://www.zim.pcz.pl/znwz> (22.01.2018).
- Reynolds, A.L. (1997). Using the multicultural change intervention matrix (MCIM) as a multicultural counseling training model. W: D.B. Pope-Davis, H.L.K. Coleman (red.), *Multicultural counseling competencies: Assessment, education and training, and supervision, multicultural aspects of counseling series 7* (s. 209–226). Thousand Oaks, USA: SAGE.
- Rogers, L. (2017). Diversity from a multicultural organizational perspective. W: L. Rogers, S. im Lee, J. K. Harper, D. Fujimoto (red.), *Readings on diversity issues: From hate speech to identity and privilege in Japan* (s. 116–129). Japan: Living Within Diversity Press.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Sadowski, A. (2016). Wielokulturowość jako czynnik zrównoważonego i inteligentnego rozwoju Polski. *OPTIMUM. Studia Ekonomiczne*, 4 (82), 69–82.
- Simpson, D. (2008). Zalety i wady zróżnicowania personelu w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 105–112). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Stańczyk, S. (2008). *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Wachowiak, P. (red.) 2008. *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Challenges in Managing Employees in Multicultural Environment

Keywords: multiculturalism, cultural diversity, multicultural teams, manager, human resources management

Summary. This article addresses topics related to challenges in managing employees in a multicultural environment and related opportunities and threats. In managing multicultural teams are needed proper attitude and behavior of the manager to the representatives of different cultures, taking into account the daily work of cultural differences and to share knowledge and experiences. Building interactions between different cultures leads to a more efficient functioning of the company and efficient satisfaction of the needs of

international clients. In the first part of the article attention was paid to the concept of multiculturalism and the features characterizing multicultural organization. The next section describes the types and levels of multiculturalism of the organization. Further chapter indicated the role of managers in the management of multicultural teams and identified the challenges related to this.

Translated by Wioleta J. Karna and Agnieszka Knap-Stefaniuk

Cytowanie

Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2018). Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 143–151. DOI: 10.18276/miz.2018.51-14.