

Anna KOCHMAŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
anna.kochmanska@polsl.pl

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ WEDŁUG OPINII PRACOWNIKÓW WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie. Głównym celem artykułu jest przedstawienie opinii pracowników województwa śląskiego na temat wybranych aspektów zarządzania różnorodnością kulturową. W badaniach poruszono między innymi takie kwestie jak: sposoby przełamywania barier wynikających z zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem kulturowym, cechy menadżera sprzyjające skutecznemu zarządzaniu różnorodnością kulturową czy też korzyści wynikające z wprowadzenia tej koncepcji do organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością kulturową, korzyści zarządzania różnorodnością kulturową, współpraca w zespołach wielokulturowych, akceptowanie różnic kulturowych

THE CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT IN THE OPINION OF THE EMPLOYEES OF THE SILESIA VOIVODESHIP. THE ANALYSIS OF THE RESULTS OF RESEARCH

Abstract. The main aim of this article is to present the opinion of employees of the Silesian Voivodeship on certain aspects of the cultural diversity management. The studies addressed, inter alia, such issues as: the ways of breaking down barriers arising from the management of teams diversified in terms of culture, the features leading to effective cultural diversity management or the main benefits of cultural diversity management to the organization.

Keywords: cultural diversity management, benefits of cultural diversity management, cooperation in multicultural teams, accepting cultural differences

1. Wprowadzenie

Analizując współczesny rynek pracy pod kątem dostępnych zasobów ludzkich, można zauważyć znaczące zmiany, jakie zaszły w przeciągu ostatnich kilku lat w tym zakresie. Uwarunkowania prawne (ułatwiające w dużej mierze migracje zarobkowe) spowodowały wzrost liczby zespołów wielokulturowych w organizacjach, czego następstwem jest konieczność implementacji do nich koncepcji zarządzania różnorodnością kulturowym na możliwie najwyższym poziomie.

Nie należy zapominać również o tym, iż „im więcej kultur istnieje w danej organizacji, im większe są różnice między tymi kulturami oraz im trudniej jest określić jedną, wspólną kulturę organizacyjną (tzw. metakulturę) danego podmiotu, tym większe znaczenie ma kształtowanie takiej wielokulturowej organizacji”¹.

Kulturę organizacji można interpretować jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, który odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej”². Susan C. Schneider z kolei uważa, że „kultura organizacyjna to podzielane wzorce zachowań”³.

Koncepcję zarządzania różnorodnością kulturową z kolei (która, jak podkreśla W. Walczak „rozwinęła się w Stanach Zjednoczonych w II połowie XX wieku i początkowo służyła jako instrument integracji mniejszości na rynku pracy”⁴) można zdefiniować jako „zjawisko aktywne, obejmujące przewodzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Odnosi się ono więc do zapewnienia pracownikom pochodzącym z różnych środowisk kulturowych możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację tych celów”⁵.

Ciekawe ujęcie w tej kwestii prezentuje A.Z. Kowalczyk, która uważa, że „głównym celem zarządzania różnorodnością jest budowanie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu zespołu wielokulturowego”⁶.

Znawcy zagadnienia pokazują liczne korzyści wynikające z wdrożenia tej koncepcji do organizacji. Przedstawiono je w tabeli 1.

¹ Jankowska-Miśkiewicz M.: Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne. „Problemy Zarządzania”, nr 4, 2011, s. 63.

² Hofstede G.: Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa 2000, s. 41.

³ Schneider S.C.: Managing across cultures. Prentice Hall Europe, 1997, p. 19.

⁴ Walczak W.: Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2011, s. 43.

⁵ Mazur B.: Zarządzanie zróżnicowaniem kulturowym przedsiębiorstw Podlasia. „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2010, s. 127.

⁶ Kowalczyk A.Z.: Zespoły wielokulturowe – w zwanie współczesnych organizacji. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 60, 2015, s. 96.

Tabela 1

Korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością kulturową

Argument związany z kosztami	W miarę zróżnicowania organizacji koszty związane z niewłaściwym integrowaniem kadry będą wzrastać. Dlatego warto zainwestować w ten proces.
Argument związany z pozyskiwaniem zasobów ludzkich	Przedsiębiorstwa, które są znane jako pracodawcy mniejszości etnicznych uzyskują pozytywną opinię. Ma ona szczególne znaczenie w momencie kurczenia się na rynku zasobów ludzkich (wówczas wygrywają one rywalizację o najlepszych pracowników).
Argument związany z rynkiem	Wycucie i wrażliwość kulturowa w stosunku do działań związanych z marketingiem, które są domeną zespołów wielokulturowych, powinny zwiększyć skuteczność tych działań.
Argument dotyczący twórczości	Zróżnicowanie punktów widzenia w znaczący sposób wpływa na kreatywność.
Argument dotyczący rozwiązywania problemów	Różnorodność grupy prowadzi do bardziej gruntownej i krytycznej analizy poszczególnych zagadnień.
Argument związany z elastycznością systemu	System organizacyjny, na skutek implementacji strategii zarządzania różnorodnością do organizacji, staje się bardziej płynny. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest większa elastyczność podczas reagowania na zmiany w otoczeniu.

Źródło: Stonner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie, [w:] Mazur B.: Zarządzanie w warunkach różnorodnych zasobów ludzkich, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2009, s. 31.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na kluczową rolę kadry kierowniczej w implementacji tej strategii do organizacji. Międzykulturowy menadżer⁷ powinien mieć określone predyspozycje i umiejętności. J.M. Szaban zalicza do nich między innymi⁸:

1. Zrozumienie i wrażliwość na inne kultury.
2. Społegliwość.
3. Umiejętność podejmowania ryzyka.
4. Elastyczność zarówno w myśleniu, jak i działaniu.
5. Ustawiczne uczenie się.
6. Zdolność do przyjmowania krytyki.

Ponadto musi on⁹:

1. Być wnikliwym obserwatorem tego, co dzieje się w organizacji (w szczególności reagować na jakiegokolwiek symptomy dyskryminacji).
2. Dobrze znać przepisy prawa.
3. Mieć określoną wizję pracy.
4. Informować na bieżąco pracowników o tym, co wchodzi w zakres prawdziwych wartości organizacji.
5. Przejawiać chęć podejmowania bardzo złożonych działań, które w znaczący sposób wpłyną na usprawnienie polityki równych szans w organizacji.

⁷ Pojęcie to stosuje między innymi J. Szaban.

⁸ Szaban J.M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 496.

⁹ Work J.W.: Kierowanie kadra kierowniczą, [w:] Heselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997, s. 97.

Głównym celem artykułu jest zatem przedstawienie opinii pracowników województwa śląskiego na temat wybranych aspektów zarządzania różnorodnością kulturową. W badaniach brano pod uwagę między innymi takie kwestie jak cechy menadżera międzykulturowego czy też główne korzyści wynikające z implementacji tej koncepcji do organizacji.

2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

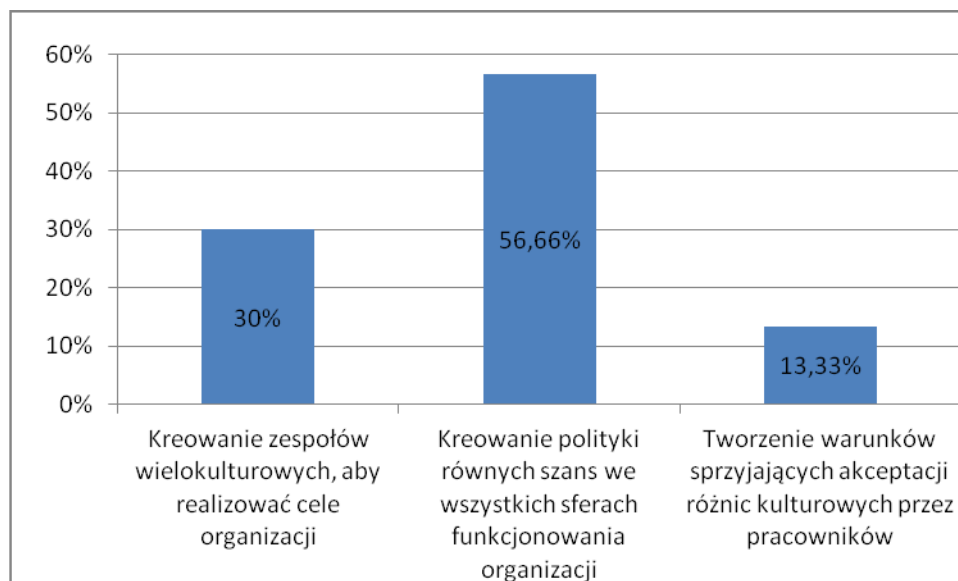
2.1. Narzędzie badawcze oraz opis badanej populacji

Badania pilotażowe przeprowadzono wśród pracowników województwa śląskiego w czerwcu oraz we wrześniu 2017 roku. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. W badaniu pilotażowym wzięło udział 150 respondentów (w tym 65 kobiet i 85 mężczyzn). Większość z nich miała wykształcenie wyższe (57,33%), 23,33% wykształcenie średnie, a 19,33% wykształcenie zawodowe. Najwięcej badanych, (bo aż 60%) znajdowało się w przedziale wiekowym 25-34 lata, na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym do 24 lat (13,33%). Respondenci z przedziału wiekowego 35-44 lata stanowili 10% badanej populacji, natomiast 16,66% stanowili badani z przedziału wiekowego 45-54 lata. Analizując respondentów pod względem stażu pracy, można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący od 6 do 10 lat (36,66%). Na kolejnych miejscach znaleźli się odpowiednio pracownicy ze stażem do 5 lat (30%), powyżej 15 lat (20%) i od 11 do 15 lat (13,33% badanych).

3. Analiza wyników badań

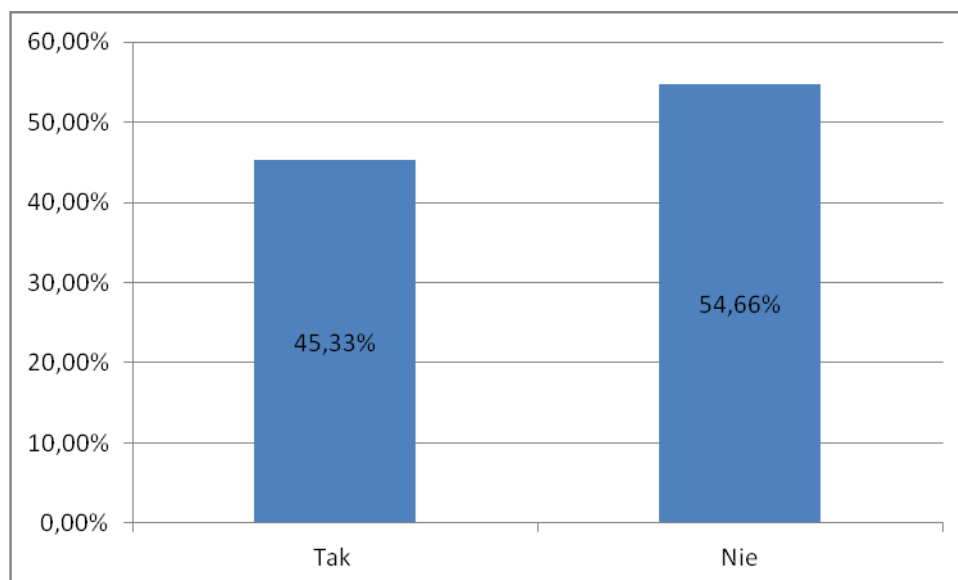
3.1. Analiza kwestionariusza ankiety przeprowadzonej z pracownikami województwa śląskiego

Poniższe wykresy zobrazują uzyskane wyniki badań.



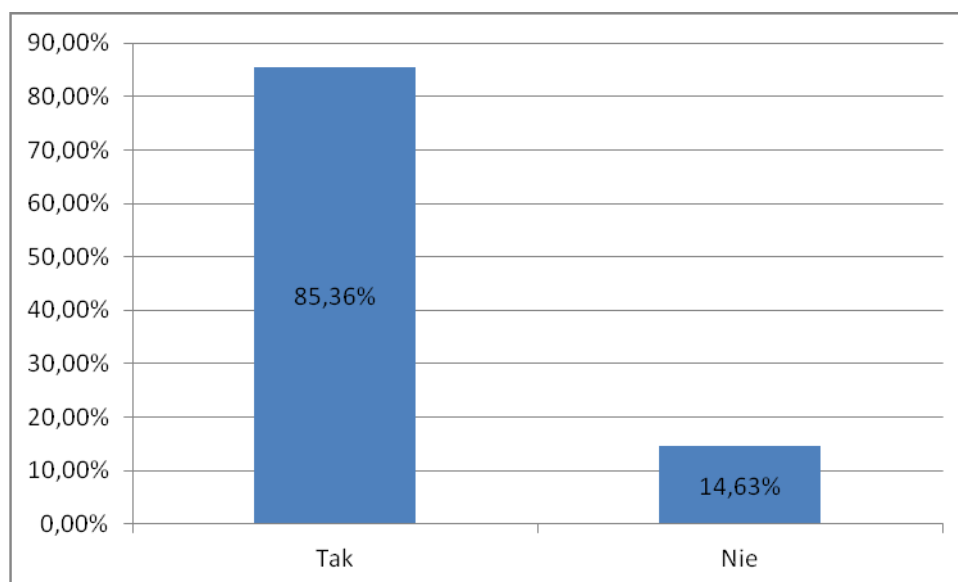
Rys. 1. Zdefiniowanie pojęcia „zarządzanie różnorodnością kulturową” przez respondentów

Pierwsza kwestia poruszona w badaniu dotyczyła próby zdefiniowania przez respondentów pojęcia, którym jest „zarządzanie różnorodnością kulturową”. Jak pokazano na rysunku 1, 56,6% badanych stwierdziło, iż jest to kreowanie polityki równych szans dla zatrudnionych we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji. 30% badanych utożsamia tę koncepcję z tworzeniem zespołów wielokulturowych, aby realizować cele organizacji, natomiast tylko 13,33% uważa, że jest to tworzenie warunków sprzyjających akceptacji różnic kulturowych przez pracowników.



Rys. 2. Współpraca respondentów w zespołach wielokulturowych

Kolejnym aspektem badań było sprawdzenie, czy badani podczas swojej dotychczasowej kariery zawodowej mieli możliwość pracy w zespołach wielokulturowych. 54,66% respondentów nie pracowało w takich zespołach, natomiast 45,33% miało takie doświadczenia. Wynik ten doskonale odzwierciedla obecnie panujący trend na rynku, który prowadzi w wielu firmach do konieczności podejmowania takich działań oraz implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową na możliwie najwyższym poziomie.



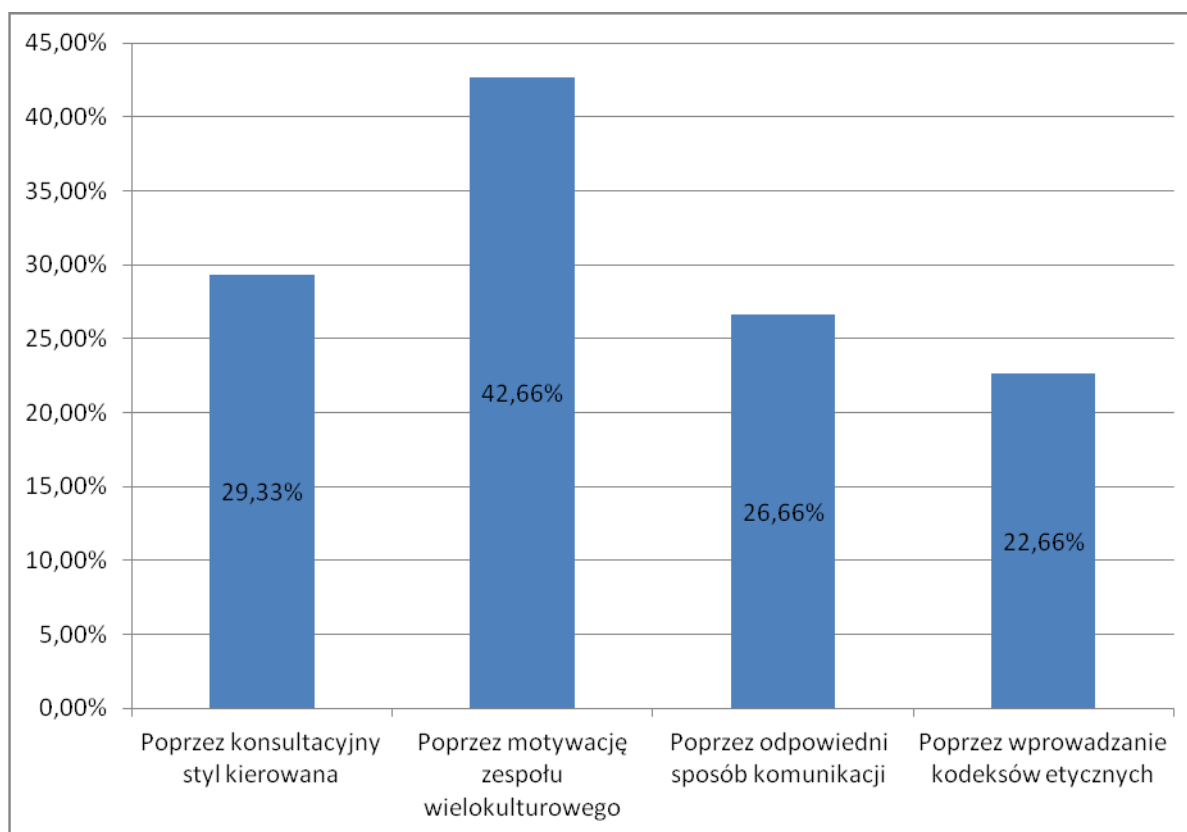
Rys. 3. Chęć pracy respondentów w zespołach wielokulturowych

Respondentów, którzy do tej pory nie mieli okazji pracować w zespołach wielokulturowych zapytano o to, czy chcieliby mieć taką możliwość. Zdecydowana większość (bo aż 85,36%) odpowiedziała twierdząco, natomiast tylko 14,63% badanych nie przejawiało takiej chęci. Wynik ten pokazuje, iż współcześni pracownicy są świadomi potencjalnych korzyści, jakie może przynieść praca w takich zespołach. Można do nich niewątpliwie zaliczyć poznanie nowych kultur i związanych z tym nowych sposobów rozwiązywania potencjalnych problemów, jakie mogą pojawić się w organizacji. Kadra kierownicza powinna pamiętać o tym, aby zorganizować szkolenia, które pokazują główne różnice w postrzeganiu organizacyjnej rzeczywistości w zespołach wielokulturowych¹⁰.

Ponadto pracownicy uczą się także tolerancji dla odmienności, wzbogacają się o nowe doświadczenia, a także są bardziej otwarci na podejmowanie nowych wyzwań i związanego z tym ryzyka¹¹.

¹⁰ Zagadnienie to rozwijają między innymi J. Pszczółkowska oraz B. Wujec.

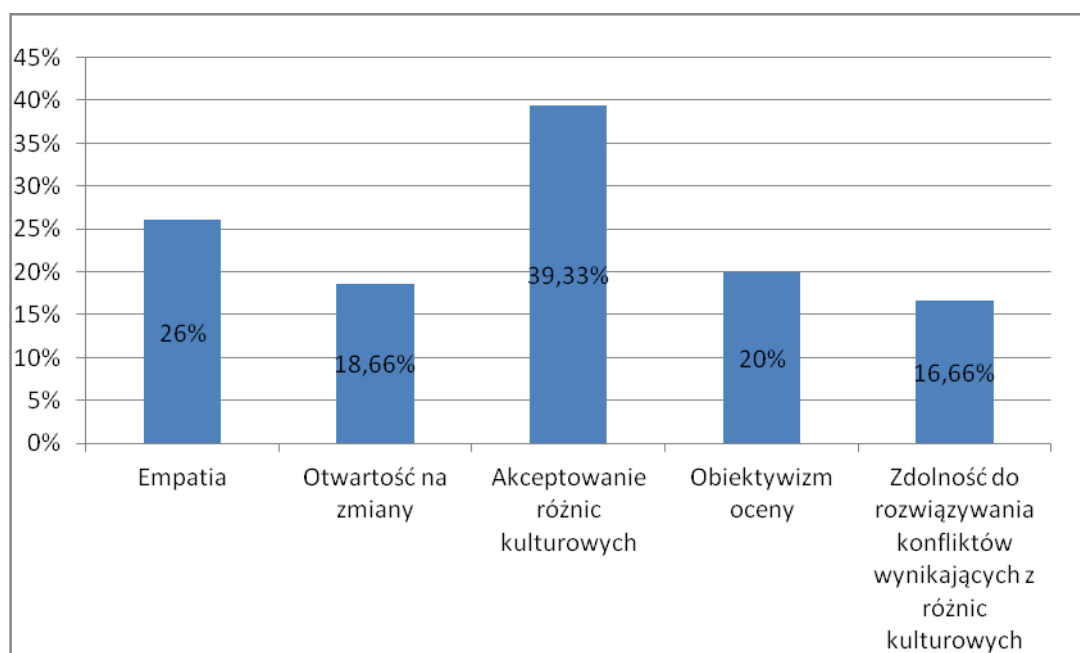
¹¹ O korzyściach związanych z zarządzaniem różnorodnością wspomina również A. Wziętek-Staśko.



Rys. 4. Sposoby przełamania barier wynikających z zarządzania różnorodnością kulturową

Kolejną kwestią poruszoną w badaniach było poznanie opinii pracowników na temat sposobów przełamania barier wynikających z zarządzania różnorodnością kulturową. Trudności te, występujące szczególnie na początkowym etapie tworzenia zespołów wielokulturowych, są bardzo znaczące. Można do nich zaliczyć nie tylko bariery językowe, ale również konflikty personalne, bardzo zróżnicowany sposób utożsamiania się pracowników z organizacją czy też duże trudności w kształtowaniu ujednoczonej kultury organizacyjnej. W związku z tym interesującą kwestią dla badacza była weryfikacja, w jaki sposób je wyeliminować, co jest kluczowe podczas takich działań. Spośród potencjalnych odpowiedzi respondenci mogli wybrać najbardziej, ich zdaniem, skuteczne opcje. Jak pokazano na rysunku 4, na pierwszym miejscu znalazła się motywacja zespołu wielokulturowego (42,66%). Kierownicy, mając do dyspozycji szeroką gamę motywatorów, nie tylko tych materialnych (których wykorzystywanie w nadmiernym stopniu może prowadzić do powstania roszczeniowych postaw pracowników), ale przede wszystkim niematerialnych (w postaci na przykład interesujących szkoleń, wyjazdów integracyjnych, zapewnienia dobrych warunków pracy czy też umożliwienia, w miarę potrzeb, elastycznego czasu pracy), mogą sprawić, iż pracownicy będą się w znaczącym stopniu utożsamiali z organizacją. Na drugim miejscu uplasował się konsultacyjny styl kierowania (29,33% wskazań). Kadra zarządzająca, jak uważają badani, powinna konsultować z zespołem wielokulturowym większość swoich decyzji i brać pod uwagę najlepsze pomysły.

Na kolejnym miejscu znalazł się odpowiedni sposób komunikacji (26,66% wskazań). Pomocne mogą się tutaj okazać cztery kluczowe strategie: adaptacja (czyli uznanie różnic kulturowych, a także próba dostosowania się do nich), zmiany strukturalne (reorganizacja zespołów wielokulturowych), interwencja menadżera (przez wyznaczenie jasnych reguł na początku powstawania zespołu czy też jego znacznego zaangażowania się w momencie sytuacji kryzysowych), a także wykluczenie członków zespołu, którzy nie potrafią się zaaklimatyzować¹². Ostatnie miejsce (22,66% odpowiedzi) zajęło wprowadzanie kodeksów etycznych. Kodeks taki może również stanowić istotne narzędzie w przełamywaniu wspomnianych barier, ale pod pewnymi warunkami. Otóż powinien być napisany językiem zrozumiałym dla zatrudnionych, a także musi w jasny sposób określać wartości, które są fundamentalne dla danej organizacji (takie jak na przykład przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy czy też stosowanie polityki równych szans we wszystkich obszarach jej funkcjonowania). Dokument taki powinien również wskazywać konsekwencje, jakie są związane z zaistnieniem niepokojących procederów¹³.



Rys. 5. Cechy, które powinien mieć menadżer, aby skutecznie zarządzać różnorodnością kulturową

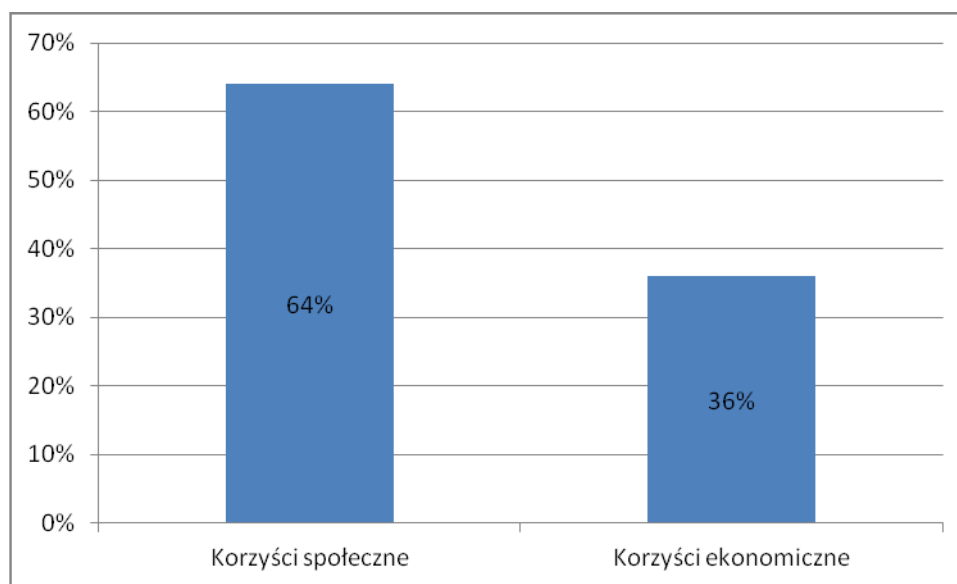
Jak już wcześniej wspomniano, w procesie implementacji strategii zarządzania różnorodnością kulturową do organizacji decydującą rolę odgrywa kadra zarządzająca. Zespół wielokulturowy jest bardzo wymagający i aby go zintegrować, należy wykazać się dużym taktem i determinacją. Dlatego też zapytano respondentów, czego oczekują od swoich przełożonych. Spośród zestawu odpowiedzi poproszono ich, aby wybrali cechy, które ich

¹² Brett J., Bahfar K., Kern M.C.: Managing Multicultural Teams. Harvard Business Review, [w:] Szaban J.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 501.

¹³ Wspomina o tym między innymi E. Hope.

zdaniem powinien mieć międzykulturowy menadżer. Jak pokazano na rysunku 5, pierwsze miejsce zajęło akceptowanie różnic kulturowych (39,3%). Kolejne miejsce zajęła empatia (26%). Nie każdy z zarządzających ma taką cechę, ale można ją sobie wypracować. Jest ona niezwykle istotna, bowiem umiejętność postawienia się na miejscu drugiej strony niewątpliwie uczy tolerancji i zmienia pogląd na bardzo wiele spraw. Ważną cechą (według badanych) jest również obiektywizm oceny (20%). Należy podkreślić, iż istotne jest, aby dokonując oceny (zarówno podczas przyjmowania pracownika do pracy, jak i w trakcie jej trwania), kierować się jasnymi, mierzalnymi, obiektywnymi kryteriami. 18,66% odpowiedzi było związanych z otwartością na zmiany. Takie wskazania wynikają być może z faktu, że zarządzanie zespołem wielokulturowym jest procesem, który nie przebiega w sposób schematyczny i dlatego należy być elastycznym, dopasowując się do nieustających zmian, jakie za sobą niesie.

Ostatnie miejsce zajęła odpowiedź, jaką jest zdolność do rozwiązywania konfliktów wynikających z różnic kulturowych (16,66% wskazań). Wspomniane konflikty, szczególnie w początkowej fazie tworzenia i funkcjonowania takiego zespołu, mogą występować bardzo często, dlatego należy się z nimi zmierzyć (gdyż najgorszą postawą jest udawanie, że problem nie istnieje) i stosować zróżnicowane formy ich rozwiązywania (na przykład przez mediacje czy też negocjacje)¹⁴. Warto podkreślić, że pracownik po zakończeniu konfliktu powinien mieć poczucie sprawiedliwości.



Rys. 6. Główne korzyści wynikające z efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową

Ostatnią analizowaną kwestią była prośba o wskazanie przez badanych głównych korzyści, wynikających z implementacji omawianej koncepcji do organizacji. Zdecydowana większość z nich (bo aż 64%) zwróciła uwagę na korzyści społeczne. Można do nich zaliczyć budowanie

¹⁴ O mediacjach jako sposobie rozwiązywania konfliktów wspomina między innymi A. Jachnis.

pozytywnej kultury organizacyjnej, poprawa morale pracowników (przez tolerancję różnic kulturowych i przeciwdziałanie dyskryminacji), kreowanie pozytywnego wizerunku firmy i dzięki temu przyciąganie wartościowych pracowników czy też budowanie pozytywnych relacji z podmiotami zewnętrznymi. 36% badanych wskazała korzyści ekonomiczne, które z kolei przekładają się bezpośrednio na wzrost osiąganych przez przedsiębiorstwo zysków.

3.2. Wskazówki dla zarządzających zorientowane na doskonalenie zarządzania różnorodnością kulturową

Na podstawie wyników badań można sformułować wskazówki dla zarządzających, aby udoskonalać w organizacji proces zarządzania różnorodnością kulturową. Można do nich zaliczyć:

1. Motywację zespołu wielokulturowego, wykorzystując szeroką gamę motywatorów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.
2. Stosowanie konsultacyjnego stylu kierowania.
3. Prosty, jasny przekaz informacji.
4. Wprowadzenie kodeksów etycznych.
5. Obiektywizm oceny na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji.
6. Podejście z dużą empatią do problemów, które występują w wielokulturowych zespołach.

4. Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością kulturową staje się koncepcją coraz bardziej powszechną w wielu przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. Jej umiejętne implementacja na grunt organizacyjny może być dla firmy bardzo korzystna, zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym. Stanowi to ogromne wyzwanie dla kadry kierowniczej, która będąc otwartą na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu oraz wykazując dużą tolerancję dla różnic kulturowych, będzie mogła wykorzystać niewątpliwy potencjał, jaki tkwi w zespole zróżnicowanym pod względem kulturowym.

Jak już wcześniej wspomniano, badania na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono na próbie 150 osób. Z uwagi na to, iż były one pilotażowe, a także, że liczebność próby była stosunkowo niewielka, być może nie oddają one w pełni opinii pracowników województwa śląskiego na temat omawianej strategii. Jednakże planowane dalsze badania w tym zakresie (dotyczące między innymi narzędzi skutecznej implementacji strategii zarządzania różnorodnością kulturową do organizacji), prowadzone na znacznie większą skalę, z pewnością uszczegółowią omawiane kwestie.

Bibliografia

1. Brett J., Bahfar K., Kern M.C. (2006): *Managing Multicultural Teams*. Harvard Business Review, [w:] Szaban J.: *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
2. Hofstede G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.
3. Hope E.: *Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki*, [w:] Kubka J. (red.): *Etyczne postawy kultury biznesu*. Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Zakład Nauk Filozoficznych, Gdańsk 2001.
4. Jachnis A.: *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Difin, Warszawa 2008.
5. Jankowska-Mihułowicz M.: *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*. „Problemy Zarządzania”, nr 4, 2011.
6. Kowalczyk A.Z.: *Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 60, 2015.
7. Mazur B.: *Zarządzanie zróżnicowaniem kulturowym przedsiębiorstw Podlasia*. „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2010.
8. Pszczołkowska J., Wujec B.: *Azjatycki tygrys w Łodzi*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2009.
9. Schneider S.C.: *Managing across cultures*. Prentice Hall Europe, 1997.
10. Stonner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*, [w:] Mazur B.: *Zarządzanie w warunkach różnorodnych zasobów ludzkich*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2009.
11. Szaban J.M.: *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
12. Walczak W.: *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2011.
13. Work J.W.: *Kierowanie kadrą kierowniczą*, [w:] Heselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): *Lider przyszłości*. Business Press, Warszawa 1997.
14. Wziątek-Staśko A.: *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Difin, Warszawa 2012.