

ZARZĄDZANIE WIELOKULTUROWYM ŚRODOWISKIEM PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Mariusz Urbański^{1*}


¹ Instytut Badawczy Dróg i Mostów, Polska

Streszczenie: W dobie obecnego rozwoju gospodarczego kraju polskie przedsiębiorstwa coraz częściej mają do czynienia z wielokulturowym środowiskiem pracy. Niewątpliwie trafnym stwierdzeniem jest to, że polskie przedsiębiorstwa bardzo chętnie zatrudniają wykwalifikowanych obcokrajowców, tworząc tym samym wcześniej wspomniane wielokulturowe środowisko pracy. Zjawisko takie może dostarczyć przedsiębiorstwu zarówno wiele korzyści, jak i zagrożeń, dlatego istotne jest odpowiednie zarządzanie środowiskiem pracowniczym. W artykule poruszono te kwestie w oparciu o przedsiębiorstwa każdej wielkości w strukturze gospodarczej w Polsce. Tekst został podzielony na dwie podstawowe części. Pierwsza z nich zawiera wprowadzenie do tematu artykułu, następnie w oparciu o literaturę objaśnione są zjawiska kultury organizacyjnej oraz migracji i jej wpływu na kształtowanie się środowiska wielokulturowego. Druga część jest częścią badawczą. Celem przeprowadzonych badań jest weryfikacja postawionej na początku pracy hipotezy, która wskazuje na istotne relacje pomiędzy szansami i zagrożeniami środowiska wielokulturowego a wielkością przedsiębiorstwa. Do modelowania wpływu badanych zmiennych wykorzystano wieloczynnikową regresję logistyczną, co miało zapewnić przejrzystość badań i dać odpowiedź w temacie przedstawionej hipotezy.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, różnorodność kulturowa, wielokulturowość, zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: M12, M54

¹ Mariusz Urbański, dr inż., ul. Instytutowa 1, 03-302 Warszawa, Polska, murbanski@ibdim.edu.pl,

 <https://orcid.org/0000-0002-5808-5209>

* Autor korespondencyjny: Mariusz Urbański, murbanski@ibdim.edu.pl

Wprowadzenie

Organizacja, przedsiębiorstwo, miejsce pracy to środowisko, w którym pracownik spędza prawie 1/3 doby, co oznacza, że praca jest jednym z dominujących środowisk życia człowieka. Spędzając tam średnio 8 godzin dziennie, pracownik organizacji funkcjonuje w ramach przyjętej kultury, która w odniesieniu do organizacji oznacza zwyczaje w niej panujące, tradycje, symbole, opowieści, mity czy artefakty. Osoby pełniące najważniejsze funkcje w organizacji (właściciele, menedżerowie, dyrektorzy, kierownicy) są jej symbolami, przekazującymi określone tradycje, a ich słowa oraz czyny są interpretowane przez pozostałych pracowników (Hatch, 2002). To wszystko tworzy specyficzną dla organizacji kulturę organizacyjną. Sama kultura rozumiana jest jako zestaw zachowań, obyczajów, przekonań czy postaw charakterystycznych dla określonej zbiorowości ludzkiej – począwszy od małych zespołów pracujących w jednej organizacji aż po całe narody (Sitko-Lutek, 2005). Hofstede i inni (2011) definiują kulturę jako zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej, obejmując całą sferę zwykłych i codziennych zachowań człowieka. Kultura definiowana jest również jako złożona całość, obejmująca wiedzę, przekonania, sztukę, przepisy prawne i moralne, zwyczaje i obyczaje oraz wszelkie umiejętności i nawyki, które przyswaja sobie człowiek, będąc członkiem społeczeństwa (Strelau, 1998). Na jej całość składają się język, idee, wartości, etap rozwoju cywilizacyjnego oraz uwarunkowania etniczne, historyczne, ustrojowe, ekonomiczne, techniczne, socjopolityczne, religijne i międzynarodowe (Jankowska-Miśkiewicz, 2011).

Zjawisko kultury organizacyjnej jest całkiem nowym przedmiotem badań naukowych i teorii zarządzania, bowiem dopiero w latach 60. ubiegłego wieku termin ten pojawił się w literaturze naukowej, jako synonim „klimatu”. W latach 70. ubiegłego wieku zaistniało pojęcie „kultury kooperacyjnej”, a w ostatnich latach pojęcie „kultura kapitału ludzkiego”, jako odpowiedź na warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje. Obecnie kultura organizacyjna jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, wpływających na utrzymanie przewagi konkurencyjnej organizacji (Mikuła et al., 2007). Coraz większy nacisk na eksponowanie kultury w organizacji wynika z faktu, że coraz częściej siła robocza w danej organizacji jest wielokulturowa, co powoduje, że przedsiębiorstwa chcące działać w warunkach m.in. globalizacji muszą lepiej zrozumieć jej istotę.

Istota kultury organizacyjnej

Według Griffina (2007) kultura organizacyjna to zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, pomagający jej członkom zrozumieć, za czym opowiada się organizacja, jak działa i co uważa za ważne. Hatch (2002) prezentuje pogląd, że kultura organizacji może stanowić jedną samodzielną jednostkę, ale może być zbiorem różnych subkultur. Obecnie w prawie każdej organizacji występuje zjawisko wielokulturowości, którą można zdefiniować jako pogląd, że w każdym

przedsiębiorstwie istnieje kilka różnych od siebie środowisk i czynników kulturowych, które odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji. Griffin (2007) podjął próbę zdefiniowania wielokulturowości, rozumianej jako szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur. Wielokulturowość może oznaczać występowanie kilku grup narodowych lub etnicznych, które z jednej strony nie tworzą integracji kulturowej, z drugiej jednak strony tworzą środowisko, w którym wielokulturowość jest jedną z głównych zasad jego funkcjonowania (Tomaszewska-Lipiec, 2009). Należy jednak pamiętać, że wielokulturowość nie oznacza tylko znajomości obcego języka czy znajomości specyfiki innej kultury, wymaga również pozbycia się uprzedzeń, animozji czy stereotypów towarzyszących przy postrzeganiu innej grupy (Chmiel, 2003). Według Griffina (2007) organizacja wielokulturowa to taka, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do wykorzystania w pełnym zakresie korzyści z niej płynących i nie ma wiele problemów związanych z różnorodnością. Już na początku XXI wieku wielokulturowość była określana jako jeden z megatrendów, które będą charakteryzowały działalność organizacji. Obecnie do głównych przyczyn wielokulturowości w organizacjach zalicza się zmiany demograficzne, wzrost globalizacji, wzrost poziomu mobilności ludzi, zjawisko imigracji zarobkowej, międzynarodową współpracę przedsiębiorstw, dążenie do podnoszenia jakości siły roboczej czy nacisk ze strony prawnej (Tomaszewska-Lipiec, 2009).

Obecnie czynniki takie jak migracja, możliwości odbywania szybkich podróży i komunikacji oraz obecność międzynarodowych korporacji w krajach przyczyniły się nie tylko do globalnego wzrostu kontaktów międzykulturowych, ale również do kształtowania się wielokulturowości w organizacjach. D'Errico (1990) wyróżniła trzy poziomy przechodzenia od monokulturowości do wielokulturowości, uwzględniające następujące etapy:

1. Poziom pierwszy – organizacja monokulturowa:
 - Organizacja wykluczająca – cechą charakterystyczną takiej organizacji jest jej dominujący charakter, wykluczający wszelkie zmiany, które mogłyby naruszyć misję lub cel organizacji. Jej program dotyczący zatrudniania pracowników mniejszościowych (cudzoziemców, ludzi innej rasy, niepełnosprawnych lub odróżniających się w jakikolwiek inny sposób) koncentruje się na jednym – powstrzymaniu ich przed zatrudnieniem, bowiem gdyby nawet do tego doszło, to ich bezpieczeństwo mogłoby być zagrożone.
 - Klub białych mężczyzn – są to organizacje, których celem jest zapewnienie i utrzymanie przywilejów wybranej grupy osób, np. białych mężczyzn. Normy i wartości wyznawane przez nich są uznawane za prawidłowe i niepodważalne. Organizacja dopuszcza możliwość zatrudniania np. kobiet lub cudzoziemców, ale tylko wtedy, gdy wykazują chęć aktywnej asymilacji i nie wychodzą poza ramy swoich stereotypowo postrzeganych ról. W przypadku tego typu organizacja dopuszcza zmiany w niewielkim zakresie. Zatrudnienie pracownika odstającego od reszty nie zagraża jego bezpieczeństwu.

Na tym poziomie organizacja realizuje strategię przymusowego narzucenia wzorca kulturowego wszystkim swoim jednostkom organizacyjnym, które są przyporządkowane jednostce głównej (Kozłowski, 2004).

2. Poziom drugi – organizacja niedyskryminująca w monokulturowym kontekście:

- Organizacja chętnie rekrutująca pracowników z różnorodnych środowisk, ale jedynie do poziomu wypełnienia limitów, często odgórnie narzuconych. Przy czym w takim przypadku osoby stanowiące mniejszość zatrudniane są na niższych stanowiskach i z niższym wynagrodzeniem. Osoby trafiające do najwyższego kierownictwa muszą być wysoko wykwalifikowanymi specjalistami i grać zespołowo na rzecz organizacji. Tego typu organizacja jest zaangażowana w dywersyfikację swojej siły roboczej i pod tym względem jej głównym celem działania jest zatrudnianie np. cudzoziemców.
- Organizacja, której działania wykraczają daleko poza zwykłą rekrutację; odgrywa ona aktywną rolę w zapewnianiu sukcesu kobietom, osobom kolorowym, osobom niepełnosprawnym, które są przez nią zatrudniane. Zwraca uwagę na postawy i zachowania, które są obraźliwe dla pracowników postrzeganych jako inni. Prowadzi szkolenia dla menedżerów w zakresie zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą. Wyjaśnia poprzez system nagród i dyscypliny, że tego rodzaju działania są ważne, ale nadal jest to organizacja monokulturowa.

Na tym poziomie realizowana jest strategia zakładająca współistnienie kulturowe, polegające na tym, że w ramach jednej organizacji tworzone są odrębne jednostki monokulturowe, które się ze sobą komunikują, najczęściej dzięki osobom z pogranicza kulturowego (Przytuła, 2009).

3. Poziom trzeci – organizacja wielokulturowa:

- Organizacja redefiniująca, czyli przechodząca transformację i dążąca do tego, aby stać się organizacją wielokulturową. Zaczyna kwestionować ograniczenia perspektywy monokulturowej oraz istniejące normy i wartości. Aktywnie angażuje się w tworzenie wizji, planowanie i rozwiązywanie problemów, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących perspektyw i kultur. Jej działania skierowane są na przeobrażenie się w wielokulturową organizację.
- Organizacja wielokulturowa – odzwierciedlająca wkład i zainteresowania różnych grup kulturowych i społecznych w swojej misji, działalności oraz w dostarczaniu produktów lub usług. Zobowiązuje się do wykorzenienia ucisku społecznego we wszystkich formach wewnątrz organizacji. Jest wrażliwa na ewentualne naruszenie interesów wszystkich grup kulturowych i społecznych, niezależnie od tego, czy są one reprezentowane w organizacji, czy też nie. Członkowie organizacji pochodzą z różnych grup kulturowych i społecznych i są częścią wszystkich szczebli organizacji, zwłaszcza w tych obszarach, w których podejmowane są decyzje kształtujące organizację (sprawiedliwy podział władzy). Realizuje swoją szerszą odpowiedzialność społeczną. Jest to system, który współdziała z otoczeniem. W szczególności obejmuje to odpowiedzialność za wspieranie wysiłków mających na celu wyeliminowanie wszelkich form ucisku społecznego (Zbiegień-Maciąg & Klimkiewicz, 2008). Wiąże się to ze wspieraniem wysiłków zmierzających do rozszerzenia koncepcji wielokulturowości.

Wpływ migracji na kształtowanie się środowiska wielokulturowego

Migracja i ekspansja wielkich korporacji na rynkach międzynarodowych przyczynia się do coraz częstszego tworzenia się zespołów, których członkowie reprezentują różne narodowości i kultury. Sama praca zespołowa w ostatnich latach zyskała bardzo na znaczeniu. Jest ona postrzegana jako bardzo efektywne narzędzie, umożliwiające uzyskiwanie wyjątkowych rezultatów, jak i sprawne rozwiązywanie nawet najtrudniejszych zadań (Kopertyńska, 2018). Pracownicy tworzący zespół wzajemnie się uzupełniają, wykazują wysoki poziom zaangażowania w realizację celów, reprezentują podobne podejście do pracy oraz są odpowiedzialni za wyniki działań względem samych siebie (Katzenbach & Smith, 1999). Według Donnellon (2007) skutecznie działający zespół może osiągnąć niewiarygodne rezultaty, wynikające z połączeń różnorodnych umiejętności, odmiennych doświadczeń oraz silnej motywacji, które tworzą silny efekt synergii, umożliwiając szybsze reagowanie na zachodzące zmiany rynkowe, gospodarcze czy technologiczne, obecnie stanowiące nieodłączny element rzeczywistości funkcjonowania organizacji. Pracownicy wywodzący się z tych różnych środowisk wzajemnie ze sobą współlistnieją i pracują na rzecz danej organizacji (Ratajczak, 2007). Różnice kulturowe mają wpływ na pracę zespołu, w szczególności na komunikację w zespole, podejście do rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji. Z jednej strony występujące różnice kulturowe w zespole mogą stanowić zarówno szanse, jak i zagrożenie, co powoduje, że współpraca zespołów zróżnicowanych kulturowo stanowi złożone zjawisko, którego sukcesu czy porażki nie można wcześniej przewidzieć (Nadziakiewicz, 2018). Wielokulturowość zespołów pracowniczych jest efektem globalizacji, powodującej tzw. kurczenie się świata, co przekłada się na coraz częstsze zatrudnianie pracowników wywodzących się z odmiennych kultur (Sitko & Mieszajkina, 2016). Wielokulturowe zespoły pracownicze charakteryzują się szerokim zakresem różnic kulturowych (Janowska, 2014). Podczas gdy do opisanía różnic kulturowych używa się wielu głównych i drugorzędnych cech, najczęstsze cechy używane do określenia poziomu wielokulturowości danego zespołu pracowniczego odnoszą się do wieku, płci, pochodzenia etnicznego, sprawności fizycznej, rasy i orientacji seksualnej (Kokemuller, 2021). Jednakże obok tych cech w wielokulturowych zespołach pracowniczych występują różnice w odniesieniu do wyznawanego podejścia do podstawowych wartości (liberalizm versus konserwatyzm), czasu realizacji powierzonych zadań, motywacji, akceptacji obowiązującej hierarchii kierowniczej, przywiązywania uwagi do szczegółów, poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę i identyfikacji z firmą, braniem odpowiedzialności za wykonywane zadania, asertywności, sposobu komunikowania się czy motywowania (Kopertyńska, 2018). Natomiast elementem łączącym pracowników w ramach zespołu pracowniczego, bez względu na ich narodowość, były otwartość, szacunek dla innych kultur oraz tolerancja (Kopertyńska, 2018). Na kanwie powyższego wyraźnie widać, że ważną rolę w kierowaniu wielokulturowym zespołem odgrywa jego kierownik (menedżer, przywódca lub lider), który także powinien posiadać kompetencje, odpowiednie do kierowania tego rodzaju zespołem. Z pewnością zarządzanie grupą zróżnicowaną kulturowo, jak

i bycie jej częścią stanowi swego rodzaju wyzwanie (Nadziakiewicz, 2018). Przede wszystkim kierownik zespołu powinien uznać prawo pracownika do indywidualności i okazywać zainteresowanie wszystkim swoim pracownikom (MacLeod & Brady, 2011). Powinien wykazywać akceptację i zainteresowanie odmiennością kulturową swoich podwładnych oraz pokazywać, że ich praca jest ważna z punktu widzenia całej organizacji (Burkiewicz & Knap-Stefaniuk, 2018). Kierownik powinien dbać o rozwój swoich współpracowników, uczestniczyć w procesach szkolenia, delegować zadania, wspierać, udzielać informacji zwrotnej i dawać pewien stopień swobody w podejmowaniu decyzji przez pracowników (Kouzes & Posner, 2008). Jednakże najważniejszą kompetencją kierownika zarządzającego wielokulturowym zespołem jest umiejętność świadomego budowania nowej koncepcji funkcjonowania organizacji, umożliwiającej jej transformację od organizacji monokulturowej do wielokulturowej (Burkiewicz & Knap-Stefaniuk, 2018), które znacząco się od siebie różnią.

W dzisiejszej rzeczywistości nadal funkcjonują organizacje monokulturowe, ale jest to raczej spowodowane np. wielkością firmy – w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do dziesięciu osób najczęściej zatrudniane są osoby pochodzące z tego samego kręgu kulturowego. Przy czym chyba coraz rzadziej funkcjonują organizacje, które są monokulturowe z własnego wyboru, które są organizacjami wykluczającymi się. Prawie wszystkie większe organizacje dążą do różnorodności w swoich zespołach, bowiem liczba zalet wielokulturowości znacznie przewyższa liczbę jej wad. A same niedogodności czy wady wynikające z wielokulturowego środowiska pracy można zmniejszyć lub całkowicie wyeliminować. Zjawisko globalizacji czy obecnie obowiązująca poprawność polityczna (przynajmniej w krajach rozwiniętych) sprzyja tworzeniu się wielokulturowych środowisk pracy, w których pracownicy wzajemnie się od siebie uczą, a ich wspólny wysiłek na rzecz organizacji sprzyja realizacji jej celów. Najczęściej jednak stosowane są strategie mieszane, umożliwiające utworzenie i połączenie pewnych wzorców, wspólnych dla wszystkich zróżnicowanych pod względem kulturowym jednostek organizacji. Jednakże dominujące są cechy kultury, która ze względu na własność kapitału jest jednak kulturą nadrzędną (Pocztowski, 2002).

Metodologia i prezentacja rezultatów badań

Celem przeprowadzonych badań jest weryfikacja hipotezy brzmiącej: *Występują istotne relacje pomiędzy szansami i zagrożeniami środowiska wielokulturowego a wielkością przedsiębiorstw.*

Hipoteza zostanie pozytywnie zweryfikowana, gdy potwierdzone będzie występowanie istotnych relacji. Przy czym mając na uwadze, że łączna liczba zmiennych wynosi 33, pozytywna weryfikacja hipotezy zostanie przyjęta w momencie, gdy liczba wykazanych istotnych różnic przekroczy 15. W innym przypadku hipoteza ta zostanie negatywnie zweryfikowana.

Z uwagi na to, że do modelowania wpływu badanych zmiennych (niezależnych, objaśniających) na jedną cechę wynikową (objaśnianą) potraktowaną jako nominalną zmienną dwupoziomową (zerojedynkową), kodowaną następująco: 0 = NIE

oraz 1 = TAK, wykorzystano wieloczynnikową regresję logistyczną. Zastosowanie tej metody umożliwi sprawdzenie, czy przyjęte zmienne zależne w postaci wielkości przedsiębiorstwa oddziałują istotnie na zmienne niezależne (predyktory) w postaci zjawisk postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

W pierwszym kroku sprawdzono, czy wielkość przedsiębiorstwa zatrudniającego migrantów istotnie wpływa na postrzeganie zjawisk, które mogą stanowić zarówno szanse, jak i zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W tym przypadku zmienne do modelu przyjmą następującą postać (Tabela 1):

Tabela 1. Zmienne wejściowe do modelu regresji logistycznej dla postrzeganych zjawisk oraz kryterium wielkości przedsiębiorstw

Zmienne		Kod	Oznaczenia
Zmienna zależna			
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikroprzedsiębiorstwa	0 – pozostałe 1 – mikro	Var0
	Małe przedsiębiorstwa	0 – pozostałe 1 – małe	Var0
	Średnie przedsiębiorstwa	0 – pozostałe 1 – średnie	Var0
	Duże przedsiębiorstwa	0 – pozostałe 1 – duże	Var0
Zmienne niezależne – predyktory			
Szanse			
Większy poziom innowacyjności i kreatywności spowodowany różnorodnymi perspektywami kulturowymi		1 – tak 0 – nie	Var1
Lepsza produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników		1 – tak 0 – nie	Var2
Wzrost ekonomiczny		1 – tak 0 – nie	Var3
Lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoka wrażliwość kulturowa		1 – tak 0 – nie	Var4
Zapożyczanie pewnych wzorców kulturowych do działalności organizacji		1 – tak 0 – nie	Var5
Lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców		1 – tak 0 – nie	Var6
Zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy, poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników		1 – tak 0 – nie	Var7
Większy poziom tolerancji		1 – tak 0 – nie	Var8
Przyciąganie wysoko wykwalifikowanych pracowników, poprzez oferowanie większych szans na rozwój zawodowy		1 – tak 0 – nie	Var9
Możliwość oferowania szerszej i bardziej elastycznej gamy produktów		1 – tak 0 – nie	Var10

Nauka obcych języków	1 – tak 0 – nie	Var11
Zwiększenie interakcji między pracownikami	1 – tak 0 – nie	Var12
Łatwiejsze rozwiązywanie problemów	1 – tak 0 – nie	Var13
Wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych	1 – tak 0 – nie	Var14
Nawiązywanie więzi społecznych i większa integracja pracowników	1 – tak 0 – nie	Var15
Zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur	1 – tak 0 – nie	Var16
Uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości	1 – tak 0 – nie	Var17
Lepsza wymiana pomysłów, idei i informacji, skutkująca lepszym opracowaniem rozwiązań	1 – tak 0 – nie	Var18
Większa empatia i akceptacja różnorodności w aspekcie innych wartości	1 – tak 0 – nie	Var19
Zagrożenia		
Spadek poziomu zaufania między pracownikami	1 – tak 0 – nie	Var20
Tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami	1 – tak 0 – nie	Var21
Utrudniona integracja spowodowana uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi	1 – tak 0 – nie	Var22
Napięcie pomiędzy pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur	1 – tak 0 – nie	Var23
Pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów	1 – tak 0 – nie	Var24
Bariera językowa, będąca przyczyną nieporozumień	1 – tak 0 – nie	Var25
Obawa przed utratą własnej odrębności kulturowej	1 – tak 0 – nie	Var26
Obawa przed zbyt wielkimi zmianami wynikającymi z zatrudniania cudzoziemców	1 – tak 0 – nie	Var27
Problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą	1 – tak 0 – nie	Var28
Ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkującego wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury	1 – tak 0 – nie	Var29
Trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem	1 – tak 0 – nie	Var30
Wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy	1 – tak 0 – nie	Var31
Różne rozumienie etyki zawodowej	1 – tak 0 – nie	Var32
Sprzeczne style pracy w zespołach	1 – tak 0 – nie	Var33

Źródło: Opracowanie własne

W pierwszej kolejności przeprowadzono test dobroci dopasowania, w którym przyjęto następujące założenia:

H0: $Var1 = Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

H1: $Var1 \neq Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

Procedura szacowania dobroci dopasowania modelu oparta została na teście χ^2 . Liczba stopni swobody dla tej statystyki wynosiła 33. Wynik testu Hosmera i Lemeshowa jest nieistotny statystycznie ($\chi^2 = 11,536$; $p = 0,117$), co oznacza, że dane są dobrze dopasowane do modelu, a model przewidywań na podstawie oszacowanych współczynników jest istotnie podobny. W celu sprawdzenia, w jakim stopniu zmienność w zakresie zmiennych niezależnych wyjaśnia zmienność w zakresie wystąpienia zdarzenia, obliczono wartość współczynników determinacji (Tabela 2). Statystyka R^2 Coxa i Snella wyniosła 0,229. Z uwagi na to, że test ten nigdy nie osiąga teoretycznego maksimum równego 1, oblicza się modyfikację tego współczynnika w postaci R^2 Nagelkerkego, który w tym przypadku wyniósł $R^2 = 0,448$, wskazując, że model zmienności dla mikroprzedsiębiorstw, wyjaśnia ok. 45% zmienności w ocenie zjawisk postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Model przewidywań dla mikroprzedsiębiorstw – podsumowanie

Krok	-2 logarytm wiarygodności	R kwadrat Coxa i Snella	R kwadrat Nagelkerkego
1	130,744	0,229	0,448

Źródło: Opracowanie własne

Oszacowane wartości parametrów modelu regresji dla pierwszej kategorii przedstawiono w Tabeli 3. Istotność predyktorów oszacowana została na podstawie testu Walda i określa, które ze zmiennych niezależnych, stanowiących zjawiska wynikające z zatrudniania migrantów, mogą istotnie wpływać na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie szans, jak i zagrożeń, zakładając przy tym:

H0: Brak oddziaływania predyktora na zmienną zależną

H1: Oddziaływanie predyktora na zmienną zależną

Tabela 3. Oszacowane wartości parametrów modelu regresji logistycznej dla mikroprzedsiębiorstw

Zmienne	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Szanse						
Większy poziom tolerancji	-2,499	0,835	8,946	1	0,003	0,82
Lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców	-1,486	0,651	5,201	1	0,023	0,226

Przyciąganie wysoko wykwalifikowanych pracowników, poprzez oferowanie większych szans na rozwój zawodowy	1,328	0,676	3,861	1	0,049	3,774
Zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur	1,915	0,901	4,522	1	0,033	6,786
Uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości	1,497	0,751	3,972	1	0,046	4,467
Zagrożenia						
Spadek poziomu zaufania między pracownikami	1,458	0,685	4,523	1	0,033	4,296
Utrudniona integracja spowodowana uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi	-1,738	0,768	5,126	1	0,024	0,176
Pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów	1,816	0,750	5,867	1	0,015	6,150
Bariera językowa, będąca przyczyną nieporozumień	-1,790	0,725	6,091	1	0,014	0,167
Ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkujące wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury	2,664	0,935	8,112	1	0,004	14,351
Sprzeczne style pracy w zespołach	-1,597	0,813	3,859	1	0,049	0,203

Źródło: Opracowanie własne

Spośród wszystkich badanych zmiennych tylko ocena jedenastu z nich istotnie różni się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa istotnie lepiej oceniają zjawiska uznawane za szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, w postaci: przyciągania wysoko wykwalifikowanych pracowników (poprzez oferowanie większych szans na rozwój zawodowy), zmniejszenia poziomu uprzedzeń względem innych kultur czy uzyskania lepszego obrazu rzeczywistości. Istotnie gorzej oceniają zjawiska (szanse) w postaci większego poziomu tolerancji oraz lepszego zrozumienia potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców. Natomiast w odniesieniu do zjawisk postrzeganych jako zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa te w postaci: spadku poziomu zaufania między pracownikami, pojawienia się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń bądź rytuałów czy ryzyka uzależnienia się od innej kultury, skutkującego wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury, były istotnie wyżej oceniane

przez mikroprzedsiębiorstwa. Gorzej oceniane były zjawiska (zagrożenia) w postaci: utrudnionej integracji spowodowanej uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi, bariery językowej, będącej przyczyną nieporozumień oraz sprzecznych stylów pracy w zespołach.

W następnej kolejności wieloczynnikową regresję logistyczną przeprowadzono dla małych przedsiębiorstw. Ponownie w pierwszej kolejności przeprowadzono test dobroci dopasowania, w którym przyjęto następujące założenia:

H0: $Var1 = Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

H1: $Var1 \neq Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

Procedura szacowania dobroci dopasowania modelu oparta została na teście χ^2 . Liczba stopni swobody dla tej statystyki wynosiła 8. Wynik testu Hosmera i Lemeshowa jest nieistotny statystycznie ($\chi^2 = 4,819$; $p = 0,777$), co oznacza, że dane są dobrze dopasowane do modelu, a model przewidywań na podstawie oszacowanych współczynników jest istotnie podobny. W celu sprawdzenia, w jakim stopniu zmienność w zakresie zmiennych niezależnych wyjaśnia zmienność w zakresie wystąpienia zdarzenia, obliczono wartość współczynników determinacji (Tabela 4). Statystyka R^2 Coxa i Snella wyniosła 0,258. Z uwagi na to, że test ten nigdy nie osiąga teoretycznego maksimum równego 1, oblicza się modyfikację tego współczynnika w postaci R^2 Nagelkerkego, który w tym przypadku wyniósł $R^2 = 0,350$, wskazując, że model zmienności dla mikroprzedsiębiorstw wyjaśnia 35% zmienności w ocenie zjawisk postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Model przewidywań dla małych przedsiębiorstw – podsumowanie

Krok	-2 logarytm wiarygodności	R kwadrat Coxa i Snella	R kwadrat Nagelkerkego
1	181,591	0,258	0,350

Źródło: Opracowanie własne

Oszacowane wartości parametrów modelu regresji dla pierwszej kategorii przedstawiono w Tabeli 5. Istotność predyktorów oszacowana została na podstawie testu Walda i określa, które ze zmiennych niezależnych, stanowiących zjawiska wynikające z zatrudniania migrantów, mogą istotnie wpływać na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie szans, jak i zagrożeń, zakładając przy tym:

H0: Brak oddziaływania predyktora na zmienną zależną

H1: Oddziaływanie predyktora na zmienną zależną

Spośród wszystkich badanych zmiennych tylko ocena trzech z nich istotnie różni się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa istotnie lepiej oceniają wzrost ekonomiczny oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości jako zjawiska uznawane za szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania migrantów, natomiast istotnie gorzej zwiększenie interakcji między pracownikami jako szansę dla dalszego rozwoju

przedsiębiorstwa. Znamienne jest jednak to, że w przypadku małych przedsiębiorstw przeprowadzona analiza nie wykazała żadnych istotnych różnic w ocenie zjawisk postrzeganych jako zagrożenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Oszacowane wartości parametrów modelu regresji logistycznej dla małych przedsiębiorstw

Zmienne	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Szanse						
Wzrost ekonomiczny	1,009	0,484	4,345	1	0,037	2,744
Zwiększenie interakcji między pracownikami	-2,412	0,683	12,472	1	0,000	0,090
Większa empatia i akceptacja różnorodności w aspekcie innych wartości	2,413	0,654	13,634	1	0,000	11,169

Źródło: Opracowanie własne

W dalszej kolejności przeprowadzona analiza z wykorzystaniem wieloczynnikowej regresji logistycznej dotyczyła przedsiębiorstw średnich. W pierwszej kolejności przeprowadzono test dobroci dopasowania, w którym przyjęto następujące założenia:

H_0 : $Var1 = Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

H_1 : $Var1 \neq Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

Procedura szacowania dobroci dopasowania modelu oparta została na teście χ^2 . Liczba stopni swobody dla tej statystyki wynosiła 33. Wynik testu Hosmera i Lemeshowa jest nieistotny statystycznie ($\chi^2 = 13,396$; $p = 0,099$), co oznacza, że dane są dobrze dopasowane do modelu, a model przewidywań na podstawie oszacowanych współczynników jest istotnie podobny. W celu sprawdzenia, w jakim stopniu zmienność w zakresie zmiennych niezależnych wyjaśnia zmienność w zakresie wystąpienia zdarzenia, obliczono wartość współczynników determinacji (Tabela 6). Statystyka R^2 Coxa i Snella wyniosła 0,342. Z uwagi na to, że test ten nigdy nie osiąga teoretycznego maksimum równego 1, oblicza się modyfikację tego współczynnika w postaci R^2 Nagelkerkego, który w tym przypadku wyniósł $R^2 = 0,536$, wskazując, że model zmienności dla mikroprzedsiębiorstw wyjaśnia ponad 53% zmienności w ocenie zjawisk postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 6. Model przewidywań dla średnich przedsiębiorstw – podsumowanie

Krok	-2 logarytm wiarygodności	R kwadrat Coxa i Snella	R kwadrat Nagelkerkego
1	104,657	-,342	,536

Źródło: Opracowanie własne

Oszacowane wartości parametrów modelu regresji dla pierwszej kategorii przedstawiono w Tabeli 7. Istotność predyktorów oszacowana została na podstawie testu Walda i określa, które ze zmiennych niezależnych, stanowiących zjawiska wynikające z zatrudniania migrantów, mogą istotnie wpływać na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie szans, jak i zagrożeń, zakładając przy tym:

H0: Brak oddziaływania predyktora na zmienną zależną

H1: Oddziaływanie predyktora na zmienną zależną

Tabela 7. Oszacowane wartości parametrów modelu regresji logistycznej dla średnich przedsiębiorstw

Zmienne	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Szanse						
Wzrost ekonomiczny	-2,369	0,836	8,021	1	0,005	0,094
Zwiększenie interakcji między pracownikami	6,198	0,779	12,138	1	0,000	491,521
Większa empatia i akceptacja różnorodności w aspekcie innych wartości	-2,688	0,840	10,232	1	0,001	0,068
Zagrożenia						
Tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami	-2,155	0,880	5,997	1	0,014	0,116
Pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów	-2,446	0,883	7,682	1	0,006	0,087
Ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkujące wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury	2,398	1,172	4,188	1	0,041	10,998

Źródło: Opracowanie własne

Spośród wszystkich badanych zmiennych tylko ocena sześciu z nich istotnie różni się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Średnie przedsiębiorstwa istotnie lepiej oceniają zwiększenie interakcji między pracownikami jako zjawisko uznawane za szansę dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania migrantów. Natomiast istotnie gorzej oceniają wzrost ekonomiczny oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości jako szansę dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku zjawisk postrzeganych jako zagrożenia średnie przedsiębiorstwa istotnie wyżej oceniają ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkującego wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury, a istotnie

niję tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami oraz pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów jako zjawisk stanowiących zagrożenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Natomiast w ostatnim etapie analiz przeprowadzona wieloczynnikowa regresja logistyczna dotyczyła przedsiębiorstw dużych. Także i w tym przypadku w pierwszej kolejności przeprowadzono test dobroci dopasowania, w którym przyjęto następujące założenia:

H_0 : $Var1 = Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

H_1 : $Var1 \neq Var2, \dots, Var33$ dla wszystkich kategorii

Procedura szacowania dobroci dopasowania modelu oparta została na teście χ^2 . Liczba stopni swobody dla tej statystyki wynosiła 33. Wynik testu Hosmera i Lemeshowa jest nieistotny statystycznie ($\chi^2 = 12,066$; $p = 0,148$), co oznacza, że dane są dobrze dopasowane do modelu, a model przewidywań na podstawie oszacowanych współczynników jest istotnie podobny. W celu sprawdzenia, w jakim stopniu zmienność w zakresie zmiennych niezależnych wyjaśnia zmienność w zakresie wystąpienia zdarzenia, obliczono wartość współczynników determinacji (Tabela 8). Statystyka R^2 Coxa i Snella wyniosła 0,248. Z uwagi na to, że test ten nigdy nie osiąga teoretycznego maksimum równego 1, oblicza się modyfikację tego współczynnika w postaci R^2 Nagelkerkego, który w tym przypadku wyniósł $R^2 = 0,419$, wskazując, że model zmienności dla mikroprzedsiębiorstw wyjaśnia ponad 41% zmienności w ocenie zjawisk postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 8. Model przewidywań dla dużych przedsiębiorstw – podsumowanie

Krok	-2 logarytm wiarygodności	R kwadrat Coxa i Snella	R kwadrat Nagelkerkego
1	107,205	0,248	0,419

Źródło: Opracowanie własne

Oszacowane wartości parametrów modelu regresji dla pierwszej kategorii przedstawiono w Tabeli 9. Istotność predyktorów oszacowana została na podstawie testu Walda i określa, które ze zmiennych niezależnych, stanowiących zjawiska wynikające z zatrudniania migrantów, mogą istotnie wpływać na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie szans, jak i zagrożeń, zakładając przy tym:

H0: Brak oddziaływania predyktora na zmienną zależną

H1: Oddziaływanie predyktora na zmienną zależną

Tabela 9. Oszacowane wartości parametrów modelu regresji logistycznej dla dużych przedsiębiorstw

Zmienne	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Szanse						
Zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy, poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników	1,578	0,731	4,662	1	0,031	4,847
Zagrożenia						
Bariera językowa, będąca przyczyną nieporozumień	2,276	0,885	6,614	1	0,010	9,739
Ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkujące wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury	-3,589	1,089	10,8531	1	0,001	0,028

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Spośród wszystkich badanych zmiennych tylko ocena trzech z nich istotnie różni się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Duże przedsiębiorstwa istotnie lepiej oceniają zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy, poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników jako zjawisko uznawane za szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania migrantów. W przypadku zjawisk postrzeganych jako zagrożenia duże przedsiębiorstwa istotnie wyżej oceniają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, a istotnie gorzej oceniają ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkującego wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury jako zjawiska stanowiącego zagrożenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- Burkiewicz, Ł., & Knap-Stefaniuk, A. (2018). Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 61-69.
DOI: 10.29119/1641-3466.2018.130.5
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Donnellon, A. (2007). *Kierowanie zespołami*. Harvard Business School Press, Helion.

- D'Errico, K. H. (1990). From a Monocultural to a Multicultural Organization, Cooperative Grocer Network, <https://www.grocer.coop/articles/monocultural-multicultural-organization> (dostęp: 28.04.2022).
- Griffin, R. W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M. J. (2002). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jankowska-Mihulowicz, M. (2011). Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 61-74.
- Janowska, Z. (2014). Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 120-129. DOI: 10.15611/pn.2014.349.10
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1999). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kokemuller, N. (2016). *The Definition of Multicultural in the Workplace*. <https://smallbusiness.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html> (dostęp: 03.05.2021).
- Kopertyńska, M. W. (2018). Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze. *Management Forum*, 6(2), 16-22. DOI: 10.15611/mf.2018.2.03
- Kouzes, M. J., & Posner, B. Z. (2008). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MacLeod, D., & Brady, Ch. (2011). *The Extra Mile: How to Engage Your People to Win*. Prentice Hall Financial Times.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., & Potocki, A. (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Difin.
- Nadziakiewicz, M. (2018). Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 126, 143-150.
- Pocztowski, A. (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.
- Przytuła, S. (2009). Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W: M. Juchnowicz (Red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 475-478). Wolters Kluwer.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sitko, W., & Mieszajkina, E. (2016). Intellectual Entrepreneurship in a Globalizing World. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 419, 178-188.
- Sitko-Lutek, A. (2005). Kultura organizacyjna okresu transformacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 67-72.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2009). Zakład pracy jako organizacja wielokulturowa. W: S. Kaczor, T. Z. Sarleja (Red.). *Edukacja dla interkulturowości* (s. 123-133). Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii, Eksploatacji – PIB.
- Zbiegień-Maciąg, L., & Klimkiewicz, K. (2008). Zaangażowanie prospołeczne pracowników w odpowiedzialnej firmie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 5, 304-311.

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania badań.

MANAGEMENT OF MULTICULTURAL WORK ENVIRONMENT IN ENTERPRISES IN POLAND

Abstract: In the current economic development of the country, Polish companies are increasingly dealing with a multicultural work environment. It is undoubtedly true to say that Polish companies are eager to employ qualified foreigners, thus creating the aforementioned mentioned multicultural work environment. This phenomenon can provide the company with both many benefits and threats, which is why it is important to properly manage the employee environment. The article addresses these issues based on enterprises of all sizes in the economic structure of Poland. The text is divided into two main parts. The first one contains an introduction to the subject of the article, then based on the literature, the phenomena of organizational culture and migration as well as its impact on the formation of a multicultural environment are explained. The second part is the research part. The aim of the conducted research is to verify the hypothesis put forward at the beginning of the paper, which indicates significant relationships between the opportunities and threats of the multicultural environment and the size of the enterprise. Multivariate logistic regression was used to model the impact of the studied variables, which was to ensure the transparency of the research and provide an answer in the topic of the presented hypothesis.

Keywords: organizational culture, cultural diversity, multiculturalism, management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

