

---

## Potrzeby szkoleniowe w perspektywie internacjonalizacji rynków pracy

*Renata Winkler*

### Pojęcie internacjonalizacji i jej nośniki

Internacjonalizm oznacza postawę społeczno-polityczną wyrażającą się w dążeniu do równouprawnienia i współpracy wszystkich narodów (Leksykon, 1972: 451). Pojęcie internacjonalizacji przyjęło się w latach 80. w teorii i praktyce stosunków międzynarodowych z uwagi na intensyfikację wzajemnych oddziaływań poszczególnych narodów, państw, gospodarek, a także międzynarodowych i ponadnarodowych organizacji i instytucji w znaczeniu procesu obejmującego: przekraczanie granic państwa w sferze ekonomicznej, politycznej, społecznej, kulturowej i obyczajowej; konstytuowanie się współzależności krajów, systemów ekonomicznych, regionów, itp. oraz rozpowszechnienia się wartości materialnych i duchowych<sup>1</sup> (Gabryś, 2000: 73).

Za nośniki procesów internacjonalizacji uznaje się: proces globalizacji gospodarki światowej<sup>2</sup> i towarzyszące mu równoległe procesy jej regionalizacji (2000: 74). Pomimo odmiennego i po części przeciwnego charakteru zjawiska te względem siebie pozostają bardziej komplementarne niż konkurencyjne – pomiędzy nimi wykazać można obecność istotnych i wzajemnych powiązań (por. Puślecki, 2001: 52).

Globalizacja w ujęciu ogólnym definiowana jest jako długofalowy, wielowątkowy, wielowymiarowy i wielopoziomowy proces o charakterze dialektycznym, silnie związany z postępem naukowo-technicznym, implikujący swoistą kompresję czasu i przestrzeni oraz integrujący na różnych poziomach działalność prowadzoną w skali międzynarodowej przez państwa stanowiące ogólnoswiatową społeczność, w taki sposób, że wykształca się „system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowa-

<sup>1</sup> Zdaniem T. Sporka przyczyn internacjonalizacji dopatrywać się można w uwarunkowaniach natury technologicznej, politycznej oraz socjoekonomicznej. Postęp technologiczny umożliwił usprawnienie i ograniczenie kosztów komunikacji i transportu; liberalizacja handlu światowego zintensyfikowała dążenia poszczególnych krajów na arenie międzynarodowej do wzmocnienia/ustabilizowania własnej sytuacji ekonomicznej i politycznej; izolacja dowolnych podmiotów w skali międzynarodowej stała się w dłuższym okresie czasu czynnikiem ograniczającym ich rozwój (por.: (Sporek, 2000: 51, 52)).

<sup>2</sup> Pojęcie gospodarki globalnej – jak podkreśla Z.W. Puślecki – nie jest tożsame z gospodarką światową, którą przyrównać można do ekonomicznego agregatu o skali ogólnoziemskiej; gospodarka globalna jest formą „organicznej całości światowych procesów ekonomicznych” (Puślecki, 2001: 52).

nych/toczących się nawet w odległych krajach” (por. Zorska, 1998: 15–18 i 20). Zdaniem B. Liberskiego płaszczyzny, skalę i przebieg procesów globalizacyjnych zobrazować można kolejno na przykładzie globalizacji działalności gospodarczej, globalizacji produkcji przemysłowej, globalizacji wiedzy i technologii, globalizacji konkurencji, globalizacji rynków towarowych i usług, globalizacji rynków finansowych oraz globalizacji rynków pracy (2002: 27). W procesach globalizacji poszczególne kraje nie uczestniczą w równym stopniu. Największe udziały i korzyści z uwagi na posiadany potencjał gospodarczy przypadają USA, Japonii i Unii Europejskiej. Uczestnictwo pozostałych krajów w gospodarce globalnej w stopniu zbliżonym do poziomu, jaki prezentują poszczególni członkowie triady, możliwe jest w trzech rodzajach sytuacji. W wyniku uzyskania przez dany kraj potencjału gospodarczego porównywalnego do potencjału któregoś z członków triady; poprzez wejście w układ z jedną z sił triady; na skutek stworzenia bloku powiązań z krajami o zbliżonym do ich własnego potencjale gospodarczym.

Tym samym ujawnia się współzależność procesów regionalizacji<sup>3</sup> i globalizacji. Instytucjonalne ramy ugrupowań regionalnych tworzą dla wchodzących w ich skład państw możliwość wkroczenia na zasadzie kolektywu na rynek globalny jako kolejny, równoprawny podmiot (Puślecki, 2001: 54). Regionalizacja współpracy gospodarczej stanowi więc nie tylko naturalną odpowiedź na wyzwania, które implikuje pogłębiająca się globalizacja gospodarki światowej, ale również jej siłą napędową; pomimo tego, że przyczynia się do swoistego rodzaju „fragmentaryzacji” gospodarki globalnej, prowadzi jednocześnie do jej rozbudowy, tj. poszerzenia jej zakresu (2001: 61). Tym samym zagadnienie potrzeb szkoleniowych w perspektywie internacjonalizacji rynków pracy wymaga uwzględnienia zarówno perspektywy globalnej, jak i regionalnej.

### **Internacjonalizacja rynków pracy**

Zdaniem B. Liberskiego rynki pracy podlegają globalizacji w zdecydowanie węższym zakresie niż na przykład rynki finansowe, ponieważ postęp w swobodnym przepływie siły roboczej jest stosunkowo niewielki i zasadniczo ogranicza się do kadry menedżerskiej (2002: 28). Z drugiej jednak strony postęp naukowo-techniczny w coraz większym stopniu umożliwia podejmowanie pracy nawet na duże odległości bez konieczności przemieszczania zatrudnionych. Stale wzrasta też zakres działalności oraz udział w gospodarce światowej organizacji międzynarodowych, których pracownicy rekrutowani są z różnych krajów.

Relatywnie niski stopień internacjonalizacji rynków pracy w wymiarze globalnym zostaje po części zrównoważony przez stopień jego zaawansowania w obrębie bloków regionalnych. Jeden z bardziej reprezentatywnych przykładów w tym zakresie stanowi Unia Europej-

---

<sup>3</sup> Tj. tworzenie pewnych ugrupowań (bloków), w ramach których następuje ma integracja państw członkowskich prowadząca do „niwelowania barier i ujednolicania rynku, tworzenia bardziej korzystnych warunków działalności i rozszerzania współpracy podmiotów (obywateli, przedsiębiorstw) zlokalizowanych na terenie integrujących się krajów” (Zorska, 1998: 36).

ska. Zgodnie z artykułem 48. Traktatu Rzymskiego<sup>4</sup> obywatele państwa członkowskiego Unii Europejskiej posiadają prawo do swobodnego opuszczenia własnego kraju i wyemigrowania do innego państwa członkowskiego, na terenie którego przysługuje im uprawnienie do korzystania z prawa do stałego pobytu, prawa do podjęcia pracy, prawa do zatrudnienia na identycznych warunkach co obywatele tego państwa oraz prawa do korzystania z tych samych świadczeń, z jakich korzystają zatrudnieni obywatele tego państwa<sup>5</sup>.

Zgodnie z przepisem artykułu 6 ustawy I rozporządzenia nr 1612 obowiązuje „zakaz podejmowania przez przedsiębiorcę decyzji o zatrudnieniu lub odmowie zatrudnienia obywateli innych państw członkowskich na podstawie jakiegokolwiek kryterium dyskryminującego cudzoziemców” (Świątkowski, 1999: 30, 34). Oznacza to, że w ramach Unii obywatel państwa członkowskiego, podejmując zatrudnienie na terenie innego państwa członkowskiego w sprawach dotyczących warunków zatrudnienia nie może być traktowany odmiennie od pracownika będącego obywatelem tego państwa. Możliwość swobodnego przemieszczania się i podejmowania zatrudnienia przez wszystkich obywateli państw członkowskich sprawia, że w coraz większym stopniu uzasadnienie znajduje posługiwanie się pojęciem unijnego rynku pracy, którego lokalne odmiany stanowią poszczególne rynki państw członkowskich. Podobne tendencje zaobserwować można również w obrębie pozostałych ugrupowań regionalnych. Wyraz swój znajduje to – podobnie jak w przypadku przejawów internacjonalizacji rynków pracy na poziomie globalnym – w tendencji wzrostowej liczby ekspatriantów<sup>6</sup> zatrudnianych przez organizacje, a tym samym stopniowym zwiększeniu poziomu heterogeniczności kulturowej kadr<sup>7</sup>. Tendencji tej sprzyjają dodatkowo obserwowane na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci dynamiczne przeobrażenia de-

<sup>4</sup> Celem zagwarantowania pewnego standardu uprawnień i obowiązków stron stosunków prawnych w procesie становienia prawa w ramach Unii Europejskiej stanowione są pewne zasady, do których zaliczyć można zasadę supremacji, tj. „pierwszeństwa prawa wspólnotowego nad prawem krajowym urzeczywistnienia” (Świątkowski, 1998: 148–149). Zasada ta dotyczyć ma „wszystkich regulacji prawnych pomiędzy różnymi źródłami prawa wspólnotowego i prawa obowiązującego w państwach członkowskich, bez względu na pozycję, jaką normy wspólnotowe i normy krajowe zajmują w hierarchii źródeł prawa we właściwym porządku prawnym” (tamże: 149).

<sup>5</sup> Jak stanowi punkt 1 artykułu 1 części I Regulation (EEC) No 1612/68 of the Council of 15 October 1968 on freedom of movement for workers within the Community: każdy obywatel Państwa Członkowskiego, bez względu na miejsce stałego zamieszkania, ma prawo do podjęcia stałego zatrudnienia i pozostawania w zatrudnieniu na terytorium innego Państwa Członkowskiego, zgodnie z przepisami prawnymi i administracyjnymi regulującymi zatrudnianie obywateli tego Państwa” [Cyt. za: Świątkowski, Wierzbńska, 1999: 183].

<sup>6</sup> Ekspatriant (ekspat) – pracownik wywodzący się z kraju innego niż ten, z którym związała go praca (Miś, 2002: 144).

<sup>7</sup> W literaturze przedmiotu wśród czynników różnicowania kulturowego najczęściej wymienia się: rasę, pochodzenie etniczne, pochodzenie społeczne, język, orientację seksualną, płeć, wiek, pełno-niepełnosprawność, wykształcenie kierunkowe, doświadczenie zawodowe oraz przekonania religijne [Por.: Guidelines for..., 1999; Smith, 1998; Arai, Wanca-Thibault, Shockley-Zablak, 2001: 445; Diamante, Reid, Giglio, 1995: 62].

mograficzne ludności świata, jak też coraz częstsza potrzeba wykorzystywania w obrębie organizacji zespołowych form organizacji czasu pracy.

### **Zróżnicowanie kulturowe a potrzeba szkoleń**

W literaturze przedmiotu heterogeniczność kulturowa z punktu widzenia organizacji postrzegana jest zarówno jako źródło potencjalnych sukcesów, jak też i zagrożeń (por.: Harris, Moran, 1996: 32; Glimore, 1998: 34; Cox, 1991: 43). Zdaniem T.H. Coxa i S. Blake'a za różnorodnością kulturową w organizacji przemawia sześć zasadniczych argumentów kolejno związanych z:

- finansami: umiejętność kooperacji w warunkach wysokiego poziomu zróżnicowania kadr minimalizuje poziom fluktuacji i absencji w pracy oraz zapewnia wyższy poziom wydajności pracy,
- polityką kadrową: zróżnicowane pod względem kulturowym organizacje stanowią bardziej atrakcyjne miejsce pracy dla ekspatriantów, jak też specjalistów wywodzących się z mniejszości narodowych,
- marketingiem: heterogeniczność kulturowa pracowników ułatwia zrozumienie różnych segmentów rynku i dopasowanie w większym stopniu kampanii reklamowych do określonych rynków,
- poziomem kreatywności pracowników: różnorodność kulturowa sprzyja osiągnięciu wyższego poziomu innowacyjności pracy zespołowej,
- jakością podejmowanych w organizacji decyzji: kulturowe zróżnicowanie umożliwia zdywersyfikowanie perspektyw postrzegania rozważanego zagadnienia,
- elastycznością systemu zarządzania: ponieważ zróżnicowanie kulturowe siły roboczej w obrębie organizacji jest czynnikiem wymuszającym wzrost elastyczności zarządzania i funkcjonowania danego podmiotu gospodarczego (1991: 47).

Z drugiej strony podkreśla się, że wysoki poziom heterogeniczności kulturowej może stanowić czynnik w znacznym stopniu utrudniający komunikację, a tym samym i współpracę w obrębie grupy pracowników. Implikuje bowiem, obok występowania różnic w zakresie wyznawanych wartości oraz wierzeń, istotną odmienną stosowanych wzorców percepcyjnych, jak też wzorców, schematów i stylów komunikacyjnych (por.: Zakaria, 2000: 492; Marx, 2000: 71). W sytuacji permanentnych kontaktów i interakcji osób reprezentujących odmienne kultury różnice w tym zakresie utrudniać mogą wypracowywanie nawet prostych kompromisów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania zespołu. Nie bez znaczenia pozostaje też obserwowany brak otwartości i wzajemnego zrozumienia ze strony (i w odniesieniu do) przedstawicieli odmiennych kultur<sup>8</sup>, jak też występująca wśród nich skłonność do posługiwania się i ulegania stereotypom.

Obszar problemowy stanowi także adaptacja pracownika-ekspatrianta do nowej rzeczywistości kulturowej, w obrębie której przyszło mu funkcjonować. Zakłócenia w tym

<sup>8</sup> Jak podkreśla S. Huntington, świadomość różnic kulturowych występujących pomiędzy ludźmi jest niezmiernie istotnym aspektem komunikacji międzynarodowej (Borowik, 2001: 17).

względnie rzutować mogą nie tylko na efektywność wykonywanej przez niego pracy, lecz nawet w istotny sposób przyczynić się do podjęcia przez niego decyzji o rezygnacji z pracy i powrocie do kraju rodzinnego<sup>9</sup>. Co więcej, problemy z adaptacją nie muszą bezpośrednio dotyczyć osoby samego pracownika.

Wyliczając zasadnicze przyczyny niepowodzenia w pracy z granicą autor ten wymienia kolejno:

- problemy pracownika z akulturacją<sup>10</sup>,
- problemy partnera pracownika z akulturacją,
- inne problemy związane z rodziną ekspatrianta (np. problem rozwoju kariery partnera pracownika, brak pracy dla partnera, itd.),
- problemy związane z osobowością pracownika oraz będące wynikiem jego niedojrzałości emocjonalnej (cyt. za: Miś, 2002: 147).

Trudności z procesem akulturacji pogłębia między innymi zjawisko szoku kulturowego, tj. swoistego rodzaju wstrząsu, jakiego doświadcza jednostka na skutek permanentnego stykania się z nieznanymi i niezrozumiałymi sytuacjami. Związane jest ono z: pojawieniem się zaburzeń tożsamości, obniżeniem spójności pełnionych ról społecznych, poczuciem utraty własnej pozycji zawodowej, przyjaciół i posiadanych dóbr, poczuciem odrzucenia przez przedstawicieli innej kultury (względnie odrzucaniem jej przedstawicieli), odczuwaniem napięcia związanego z koniecznością stałego podejmowania wysiłku adaptacyjnego, pojawianiem się w odniesieniu do kulturowo obcych wzorców niepokoju, złości czy wręcz odrazy, utrzymywaniem się poczucia bezradności wynikającym z faktu niemożności funkcjonowania z właściwą sobie efektywnością (por.: Marx, 2000: 25).

Dominujące wśród pracodawców, jak i samych pracowników, przeświadczenie, że sukces zawodowy zależy w zasadniczej mierze od posiadanej specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych nie zyskuje zatem potwierdzenia. Cytując A. Miś: „najważniejszą przyczyną niepowodzenia jest nieprzystosowanie pracownika lub jego partnera do nowych warunków kulturowych” (2002: 147). Według R. Borowika umiejętność współpracy i współdziałania w warunkach wielonarodowości (a co za tym idzie wielokulturowości) staje się – obok zdolności do generowania wiedzy i innowacji – w coraz większym stopniu jedną z zasadniczych przesłanek sukcesu współczesnych systemów gospodarczych (2001: 17).

Obok predyspozycji natury zawodowej<sup>11</sup> wskazane okazuje się zatem, w przypadku osoby przyszłego ekspatrianta oraz członków jego rodziny (którzy zdecydowali się towa-

<sup>9</sup> Ocenia się, że 16–50% ekspatriantów opuszcza kraj oddelegowania przed terminem (Miś, 2002: 145).

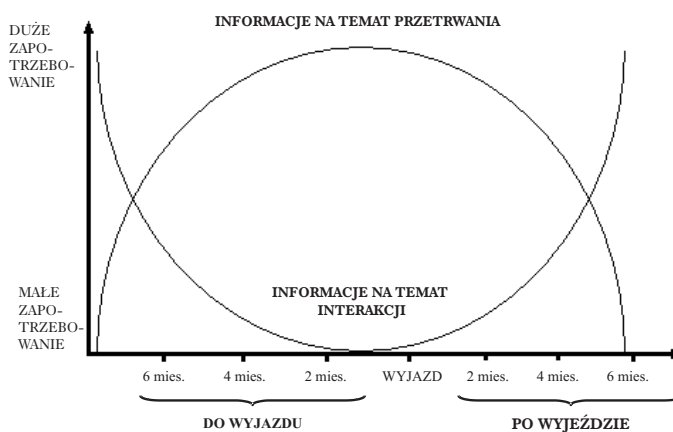
<sup>10</sup> Rozumianej jako prowadzący do adaptacji proces przekształceń wzorców kulturowych jednej lub wszystkich pochodzących z różnych kultur jednostek (grup) pozostających w stałym, nie incydentalnym kontakcie. Akulturacja w odniesieniu do jednego człowieka oznacza „zmianę postaw, wartości, tożsamości osobistej i zachowań uczestnika procesu akulturacji” (Miluska, 2001: 92).

<sup>11</sup> Z którymi wiąże się m.in. kwalifikacje językowe, typ i poziom wykształcenia, posiadana wiedza, doświadczenie i umiejętności jakimi się dysponuje.

rzyszyć mu w trakcie pobytu w kraju, w którym zamierza podjąć czy też podjął zatrudnienie), nabycie stosownej wiedzy i umiejętności/kompetencji pomocnych w dostosowaniu się do panujących w danym kraju norm kulturowych. Podkreśla się również potrzebę rozbudowywania predyspozycji natury osobowościowej odnoszących się do takich aspektów, jak: świadomość i wrażliwość kulturowa, empatia, odporność na stres, zdolność do przyjęcia postawy zadaniowej, elastyczność adaptacyjna, itp. Zarówno organizacje, jak i poszczególni pracownicy planujący swój rozwój zawodowy w coraz większym stopniu dostrzegają zatem potrzebę organizowania szkoleń i treningów, które umożliwiłyby zaspokojenie pojawiających się w tym względzie potrzeb. W literaturze zachodniojęzycznej w odniesieniu do procedur stosowanych „dla potrzeb rozwinięcia indywidualnej zdolności do funkcjonowania i pracowania w zagranicznym środowisku” przyjęto posługiwać się pojęciem „szkolenia międzykulturowe” (*cross-cultural training*), jak również „treningi różnorodności” (*diversity training*) (Zakaria, 2000: 496; por. też Arai, Wanca-Thibault, Shockley-Zablack, 2001: 446).

### Potrzeby informacyjne expatriantów a typy szkoleń międzykulturowych

Zdaniem D. Landis i R.W. Brislina w trakcie pierwszych 3–4 miesięcy pobytu w obcym kraju potrzeby informacyjne pracowników dotyczą przede wszystkim ogólnych wytycznych odnośnie do poruszania się i funkcjonowania w nowym środowisku, tzw. informacji na temat „przetrwania” (por. Schroeder, Wojciechowski, 1998: 195). W miarę upływu czasu wielkość deklarowanego na nie „popytu” sukcesywnie się obniża.



Rys. 1

Zapotrzebowanie na informacje na temat przetrwania i interakcji przed i po wyjeździe na placówkę

Źródło: (Schroeder, Wojciechowski, 1998: 195).

Wzrasta z kolei wartość i zapotrzebowanie na informacje potrzebne do wykształcenia właściwych wzorców „interakcji” niezbędnych dla efektywnego funkcjonowania w danym środowisku (por. rys. 1).

Z powyższą koncepcją zapotrzebowania informacyjnego pozostaje zgodna E. Marx, zdaniem której szkolenie na poziomie minimalnym obejmować powinno zestaw informacji na temat docelowego kraju pracy, które pozwoliłyby uniknąć wstępnych trudności z adaptacją w nowym środowisku, w jakim funkcjonować będzie pracownik. W ramach takiego szkolenia powinny się znaleźć m.in. informacje na temat: położenia i obszaru terytorialnego danego kraju, ogólnego rysu historycznego państwa, stosowanych procedur imigracyjnych i formalności celnych, panującego systemu politycznego oraz praw i obowiązków obywatela, obowiązującej waluty, funkcjonowania służby zdrowia i systemu edukacji, dostępnych usług, adresów źródeł informacji, przekroju społecznego i modelu życia, zwyczajowych godzin pracy, pór robienia zakupów i sposobów spędzania czasu wolnego, rodzajów i pór posiłków oraz reguł zachowania się przy stole, przyjętych form pozdrawiania się, obowiązujących konwencji zachowania i stylu ubierania się, szczególnych zwyczajów czy też dominujących praktyk religijnych (Marx, 2000: 286–288). Szkolenia te przybrać mogą formę prezentacji organizowanych w trakcie jednego lub kilku dni. Wskazane jest przy tym połączenie przekazywanych treści z pogładowym wyjazdem na teren danego kraju, w którym obok osoby pracownika uczestniczyć powinien także jego współmałżonek (partner życiowy). Program tego typu szkoleń zrealizowany może być również w formie studiów własnych pracownika w oparciu o wcześniej przygotowaną listę lektur.

Jak wykazuje praktyka, kursy tego typu – w pełni wystarczające mogą okazać się wyłącznie dla potrzeb kontraktów krótkoterminowych. W przypadku, gdy zatrudnienie przewidziane jest na okres dłuższy niż 4–6 miesięcy lub, gdy w grę wchodzi stanowiska z najwyższych szczebli zarządzania, pojawia się konieczność uzupełnienia ich przynajmniej o „standardowe szkolenie na temat różnic kulturowych” (2000: s. 286). Kurs tego typu ma na celu wykształcenie/rozwinięcie u pracowników swoistego rodzaju „wrażliwości” i „świadomości kulturowej”, tj. świadomości dotyczącej rodzaju i charakteru uwarunkowań kulturowych oraz płaszczyzn i sposobów przejawiania się tych uwarunkowań w interakcjach międzykulturowych. Przyjmuje się, że obok cyklu prezentacji, wykładów, pogadanek i dyskusji na temat norm, wartości i charakteru wymiarów kultury danego kraju oraz jego kultury biznesowej, kulturowych aspektów fuzji i przejęć, podstawowych zagadnień z negocjacji i zarządzania na płaszczyźnie różnych kultur oraz uwarunkowań komunikacji międzykulturowej (w szczególności jej aspektu niewerbalnego) – szkolenie to powinno obejmować materiał odnoszący się do charakteru i właściwości pracy grupowej, rozwiązywania sytuacji konfliktowych, jak też technik radzenia sobie ze stresem (por. Schroeder, Wojciechowski, 1998: 193–194; Cox, 1991: 40–42; Diamante, Reid, Giglio, 1995: 65–63]. Zdaniem M. Arai, M. Wanca-Thibault i P. Shockley-Zablack wskazane jest, by w obrębie tego typu szkolenia pojawiły się też kursy poświęcone uwarunkowaniom i konsekwencjom dyskryminacji w jej aspekcie płciowym, rasowym oraz etnicznym, jak również treningi wrażliwości dyskryminacyjnej, bazujące na założeniu, że umiejętność wczucia się w sytu-

ację osoby dyskryminowanej, zyskana poprzez nabyte w ramach tury szkoleniowej doświadczenie (indywidualne przeżycie sytuacji, w której jest się stroną dyskryminowaną), nie tylko znacząco zmniejsza zagrożenie powstania i eskalacji tego zjawiska, ale również kształtuje u pracownika umiejętność poradzenia sobie w takiej sytuacji (2001: 446–447). Dodatkowo zdaniem M. Higgs dobór form i typów kursów zagwarantować powinien nabywanie pewnych gotowych do wykorzystania w danej kulturze schematów (wzorców), zachowań dla określonych typów sytuacji (1996: 40).

Niezależnie zaś od doboru treści wskazane jest bogate ilustrowanie przekazywanego materiału przykładami z praktyki. Z tego względu zaleca się wykorzystanie filmów szkoleniowych zawierających scenki rodzajowe obrazujące omawiane zagadnienia, jak również dokonywanie analiz szeregu przypadków „sytuacji krytycznych”, zdiagnozowanych i zweryfikowanych w praktyce, które zwykle występują na styku określonych kultur.

Pełne przygotowanie kandydata do pracy za granicą wymaga zdaniem Marx uzupełnienia powyższego programu szkoleń o indywidualnie dobraną sesję treningową (*coaching*). Należy wstępnie określić, w jakim stopniu dany pracownik posiada kompetencje uznawane za fundamentalne dla funkcjonowania w środowisku wielokulturowym. Przy wykorzystaniu psychologicznych metod i narzędzi ocenia się zatem u pracownika jego zdolność do przystosowania się do nowych sytuacji, umiejętność radzenia sobie ze stresem, umiejętność powstrzymywania się od wydawania osądów, stopień ukierunkowania na ludzi, umiejętności nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne, wrażliwość na inne kultury, orientację na rezultaty oraz orientację na działania (Marx, 2000: 221, 277, 290). Następnie, w zależności od zdiagnozowanych potrzeb i przy uwzględnieniu specyfiki pracy, jaką wykonywać będzie pracownik – układany jest program indywidualnych sesji treningowych, w których pracownik brać będzie udział pod kierunkiem trenera-konsultanta. Sesje takie pozwalają pracownikowi przede wszystkim poznać i zrozumieć własne cechy, preferencje, postawy, wartości i ograniczenia, co, zdaniem Marx, stanowi warunek konieczny dla zrozumienia obcych ludzi i kultur (2000: 290).

Zdaniem ekspertów, dopiero uwzględnienie wszystkich trzech rodzajów szkoleń umożliwić ma adekwatne zaspokojenie większości informacyjnych potrzeb pracowników.

### **Przesłanki**

#### **uwarunkowań efektywności szkoleń międzykulturowych**

Pomimo skokowo wzrastającego zapotrzebowania na międzykulturowe szkolenia<sup>12</sup>, efektywność tego rodzaju kursów w stosunku do kosztów z jakimi związane jest ich organizowanie, w literaturze przedmiotu oceniana jest stosunkowo nisko (por.: Grann, Swenson, 2000: 20; Arai, Wanca-Thibault, Shockley-Zablak, 2001: 446; von Bergen, Soper, Foster, 2002: 240).

<sup>12</sup> Według danych zgromadzonych przez C.W. von Bergen, B. Soper, T. Foster na terenie Stanów Zjednoczonych w przeciągu ostatnich 10 lat, liczba trenerów wzrosła poczwórną, a liczba firm deklarujących zapotrzebowanie na tego typu szkolenia o ponad 40% tylko w ciągu ostatnich 2 lat (2002: 240).



Zdaniem R. Koonca taki stan rzeczy wynika m.in. z faktu, że żadne szkolenie międzykulturowe nie może przynieść oczekiwanych efektów, o ile nie zostaną spełnione następujące warunki:

- nie dokona się w świadomości kierownictwa organizacji oraz samych pracowników zasadnicza zmiana w postrzeganiu różnicowania. Nie może być ono dalej traktowane jako zagrożenie lub czynnik utrudniający funkcjonowanie organizacji, lecz jako szansa dla dalszego jej rozwoju,
- szkolenia tego typu nie zyskają pełnego poparcia ze strony kierownictwa,
- treść szkoleń nie stanie się bogata, obejmująca szeroki kontekst różnicowania, a nie wyłącznie wybrany, wąski zakres zagadnienia,
- organizacje nie zaczną sięgać po najlepsze, sprawdzone wzorce i formy szkoleń – zakładające czynne uczestnictwo pracowników w kursie,
- nie zaczną być wykorzystywane różnicowane metody i techniki prowadzenia tego typu kursów (2001: 22).

Dodatkowo okres przeznaczony na szkolenia zazwyczaj jest niewystarczający, program szkoleń nie dostosowany do indywidualnych potrzeb pracownika, a fundusze przeznaczone na potrzeby szkoleniowe osób oddelegowanych na krótki okres czasu pracy niewystarczające. Za taki stan rzeczy odpowiada m.in. istniejące przeświadczenie, że wyłącznie bezpośredni kontakt z określoną sytuacją pozwala na zdobycie przez pracownika stosownego doświadczenia i umiejętności niezbędnych do radzenia sobie w danej sytuacji (por. Miś, 2002: 146–147). Jak podkreślają T. Diamantea, Ch.L. Reid i L. Giglio kształtowanie właściwego poziomu efektywności szkoleń międzykulturowych wymaga przy tym ciągłego zwalczania pewnych mitów. W pierwszej kolejności przekonania, że treningi międzykulturowe nie stanowią niezbędnego elementu zasadniczego trzonu szkoleń w organizacji, lecz jedynie interesującą alternatywę jego uzupełnienia. Dalej domniemania, że można opracować uniwersalny kurs adekwatny dla każdej grupy pracowników. Następnie wiary w to, że zorganizowanie nawet pojedynczego szkolenia (warsztatu, kursu) pozwoli na natychmiastową poprawę efektywności pracy. W końcu przekonania, że szkolenia międzykulturowe wyeliminują potrzebę indywidualnego podejścia w zarządzaniu w odniesieniu do różnicowanych kulturowo zespołów (Diamante, Reid, Giglio, 1995: 62–65). Autorzy ci wyraźnie podkreślają, że ustalenie treści szkoleń nastąpić powinno, po pierwsze, dopiero po przeprowadzeniu analizy pozwalającej określić istniejące w tym zakresie potrzeby organizacyjne, a po drugie, przy uwzględnieniu oczekiwań pracowników co do zawartości kursu – przy czym programy kierowane do grupy wyjeżdżających wspólnie na kontrakt pracowników powinny zostać tak skonstruowane, by w trakcie trwania szkolenia nacisk położony był na tworzenie i kształtowanie relacji pomiędzy uczestniczącymi w nim osobami. Po trzecie, „szkolenie i rozwój personelu delegowanego do pracy za granicą powinno mieć charakter ciągłego procesu, a nie pojedynczego zdarzenia” (Miś, 2002: 147). Zainicjowanie kursu nastąpić powinno z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do przewidzianego terminu wyjazdu i kontynuowane w jego trakcie. Pamiętać należy przy tym, by projektowanie programów szkoleniowych z tego zakresu nie przebiega-

ło w oderwaniu od misji organizacji, jak też specyfiki klientów oraz partnerów gospodarczych, z którymi – z uwagi na charakter swojej działalności – związana jest organizacja (Diamante, Reid, Giglio, 1995: 60–61). Osobną kwestią, która nie powinna zostać pominięta, jest potrzeba uwzględnienia w zakresie tego bloku kursów również szkoleń przygotowujących ekspatrianta do powrotu do kraju macierzystego (Miś, 2002: 147).

Uwzględnienie powyższych uwag powinno przyczynić się w znaczącym stopniu zarówno do zracjonalizowania programu tego typu szkoleń, poprawy jakości organizowanych w ich ramach kursów, optymalizacji kosztów związanych z treningami, jak również wzrostu efektywności szkoleń międzykulturowych.

### Bibliografia

- [1] Arai M., Wanca-Thibault M., Shockley-Zablak P. 2001: *Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?*, „Public Personnel Management”, nr 30/4.
- [2] Borowik R. 2001: *Rola menedżera przywódcy w środowisku wielokulturowym*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffner, M.J. Stankiewicz (red.): *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń.
- [3] Cox T. 1991: *The multicultural organization*, „Academy of Management Executive”, nr 5/2.
- [4] Cox T.H., Blake S. 1991: *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, „Academy of Management Executive”, nr 5/3.
- [5] Diamante T., Reid Ch.L., Giglio L. 1995: *Make the Right Training Move*, „HR Magazine”, nr 40/3.
- [6] Gabryś L. 2000: *Proces internacjonalizacji gospodarczej a funkcje współczesnego państwa*, [w:] T. Sporka (red.): *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [7] Glimore M.J. 1998: *In tune*, „Credit Union Management”, nr 21/6.
- [8] Grann J.L., Swenson D.X. 2000: *Cross-cultural Perspectives for Quality Training*, „Cross-Cultural Management – An International Journal”, nr 7/3.
- [9] *Guidelines for Multicultural Counseling Proficiency for Psychologists: Implication for Education and Training*, Research and Clinical Practice 1999: <http://www.div17.org/mccomp.html> – pobrano: 20.03.2003.
- [10] Harris P.R., Moran R.T. 1996: *European leadership in globalization*, „European Business Review”, nr 96/2.
- [11] Higgs M. 1996: *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, „Team Performance Management: An International Journal”, nr 2/1.
- [12] Koonce R. 2001: *Redifing diversity*, „Training and Development”, nr 55/12.
- [13] Leksykon 1972, A. Karwowski (red.), PWN, Warszawa.
- [14] Liberski B. 2002: *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] B. Liberski (red.): *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.

- [15] Marx E. 2000: *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [16] Miluska J. 2001: *Psychologiczne konsekwencje globalizacji w wymiarze kulturowym*, „Człowiek i Społeczeństwo”, nr XIX.
- [17] Miś A. 2002: *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] A. Pocztowski (red.): *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [18] Puślecki Z.W. 2001: *Integracja ekonomiczna i globalizacja we współczesnej gospodarce światowej*, „Człowiek i społeczeństwo”, nr XIX.
- [19] Rynes S., Rosen B. 1994: *What Makes Diversity Program Work?*, „HRMagazine”, nr 8.
- [20] Schroeder J., Wojciechowski H. 2002: *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, AE w Poznaniu, Poznań.
- [21] Smith L.S. 1998: *Trends in multiculturalism in health care*, „Hospital Material Management Quarterly”, nr 20.
- [22] Sporek T. 2000: *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Teoria i współczesność*, [w:] T. Sporek (red.): *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [23] Świątkowski A.M. 1998: *Europejskie prawo socjalne*, t. 1 – *Specyfika, stanowienie i stosowanie europejskiego prawa socjalnego*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [24] Świątkowski A.M. 1999: *Europejskie prawo socjalne*, t. II – *Europejskie prawo pracy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [25] Świątkowski A.M., Wierzińska H. 1999: *Dokumenty źródłowe Instytucji Wspólnot Europejskich w zakresie prawa socjalnego*, Musica Jagellonica, Kraków.
- [26] von Bergen C.W., Soper B., Foster T. 2002: *Unintended Negative Effects of Diversity Management*, [w:] „Public Personnel Management”, nr 31.
- [27] Zakaria N. 2000: *The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce*, [w:] „International Journal of Manpower”, nr 21/6.
- [28] Zorska A. 2002: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.