

MARIUSZ KORCZYŃSKI

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE POLSKICH EMIGRANTÓW ZAROBKOWYCH W ANGLII

Abstrakt: Celem badań jest określenie najważniejszych kompetencji międzykulturowych polskich pracowników w Anglii w opinii ich samych oraz ich pracodawców. Badania ulokowano w paradygmacie obiektywistycznym. Wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankietową oraz narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety własnej konstrukcji. Materiał empiryczny zebrano w hrabstwie Dorset w Anglii, w regionie południowo-zachodnim (South West). W badaniach wykorzystano 123 kwestionariusze wypełnione poprawnie przez pracowników oraz 36 przez pracodawców.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że zarówno badani Polacy, jak i ich pracodawcy uznali niemal wszystkie analizowane kompetencje za ważne dla funkcjonowania zawodowego. Dowiodła też, że badani Polacy funkcjonujący na brytyjskim rynku pracy są w pełni usatysfakcjonowani poziomem przyswojenia tych kompetencji w przeciwieństwie do pracodawców, którzy okazali się zdecydowanie bardziej krytyczni.

Słowa kluczowe: kompetencje międzykulturowe, edukacja międzykulturowa, emigranci, wielokulturowy rynek pracy

WPROWADZENIE

W dobie globalizacji pracy migracje stają się rzeczą normalną. Są przejawem troski ludzi poszukujących lepszego miejsca dla siebie i swojej rodziny o własną egzystencję. W nurt migracyjny mocno wpisują się Polacy. Obecnie najwięcej z nich pracuje w Wielkiej Brytanii. Pomimo zagrożeń wynikających z Brexitu liczba Polaków tam przebywających nie maleje. Aktualnie szacuje się, że jest ich 916 tysięcy, w tym 108 tysięcy urodzonych na emigracji. W porównaniu z 2003 rokiem – tuż przed wejściem Polski do Unii Europejskiej – populacja Polaków w Wielkiej Brytanii zwiększyła się ponad dwudziestokrotnie. Tendencja wzrostowa nadal się utrzymuje.

Dane opublikowane przez Ministerstwo Pracy i Emerytur pokazały, że od czerwca 2015 roku do czerwca 2016 roku aż 105 tysięcy Polaków uzyskało numer ubezpieczenia społecznego uprawniający do podjęcia legalnej pracy w Wielkiej Brytanii.

Życie na emigracji nie należy jednak do łatwych. Oczekiwania migrujących w konfrontacji z rzeczywistością często ulegają zweryfikowaniu, przede wszystkim ze względu na odmienną kulturę. Jednak światowe rynki pracy kuszą wizją dobrostanu i sprawiają, że jednostka, niekiedy bez żadnej wiedzy o kulturze społeczeństwa przyjmującego, podejmuje decyzję o opuszczeniu kraju rodzinnego. Ten brak wiedzy na temat odmienności kulturowej miejsca emigracji staje się jedną z głównych barier w procesach akulturacyjnych i przeszkodą na drodze do uzyskania odpowiedniego statusu materialnego oraz znalezienia przynoszącej satysfakcję pracy. Okazuje się bowiem, że największe trudności z tym związane wynikają z nierozumienia skryptów i schematów kulturowych, czyli braku odpowiednich kompetencji międzykulturowych (Bolten 2006). Może on powodować frustrację, poczucie wyobcowania, trudności w osiągnięciu sukcesu zawodowego i w konsekwencji zmarginalizowanie społeczne. Czym zatem są te kompetencje międzykulturowe?

Problematyka kompetencji międzykulturowych najczęściej pojawia się w kontekście zarządzania międzykulturowego, komunikacji międzykulturowej oraz edukacji międzykulturowej (Magala 2011; Bolten 2006; Mikułowski-Pomorski 2007; Matsumoto, Juang 2007; Rozkwitalska 2011; Nikitorowicz 2009; Matthes 1999; Juchnowicz 2009; Sobecki 2016). Różne są próby jej definiowania. Interesujące stanowisko przedstawia Jurgen Bolten (2006), określając kompetencje międzykulturowe jako zdolność dostrzegania różnic kulturowych oraz umiejętność wykorzystania posiadanych przez jednostkę kompetencji personalnych, społecznych, zawodowych i strategicznych. Inaczej definiuje je Piotr Sztompka (2010) – jako znajomość i umiejętność stosowania różnych wzorów życia i reguł kulturowych. Natomiast Jerzy Nikitorowicz (2009, s. 508) za kompetencje międzykulturowe uznaje „zdolność do przyjęcia postawy relatywizmu kulturowego w kontaktach z przedstawicielami innych kultur” i „umiejętność praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy na temat odmienności kulturowej”.

Ciekawie o kompetencjach tych wypowiada się Sławomir Magala (2011, s. 40), który definiuje je jako plecak lub zestaw „narzędzi, który samodzielnie kompletują wszyscy uczący się ludzie, jeśli w jednym miejscu muszą radzić sobie z różnymi oprogramowaniami kulturowymi (na przykład w wielokulturowym miejscu pracy). Uczą się, ponieważ muszą poruszać się pośród różnych kultur i subkultur”. Rodzi się tutaj pytanie, o jakich narzędziach myślał autor powyższej definicji. W dosyć licznych badaniach prowadzonych w tej dziedzinie znajdujemy cały wykaz. Sporządzenia go podjęli się Brian H. Spitzberg i Gabrielle Changnon (2009, s. 36–43), którzy stworzyli listę 320 pojęć charakteryzujących poszczególne obszary kompetencji

międzykulturowych (wiedzy, umiejętności, postaw/motywacji, ekspresyjności, opanowania oraz rozumienia kontekstu). Wykazu nie można jednak przyjąć za narzędzie w rozumieniu Magali, stanowi on jedynie zbiór najważniejszych międzykulturowych kompetencji współczesnego wielokulturowego rynku pracy, które pozwolą radzić sobie w nim emigrantom z różnymi oprogramowaniami kulturowymi. Kompetencje wraz z kwalifikacjami zawodowymi umożliwiają osiągnięcie wyznaczonych celów w konstruowaniu doświadczenia zawodowego poza krajem pochodzenia.

W związku z powyższym wydaje się zasadne podjęcie próby ustalenia najważniejszych międzykulturowych kompetencji współczesnego wielokulturowego rynku pracy oraz określenie poziomu ich przyswojenia przez polskich emigrantów zawodowych w opinii ich samych oraz ich pracodawców.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Celem badań było określenie znaczenia przypisywanego przez polskich emigrantów kompetencjom międzykulturowym oraz poziomu ich przyswojenia, jak również poznanie opinii pracodawców dotyczących tej kwestii. Problem badawczy wyrażony został w postaci następującego pytania: czy występują, a jeżeli tak to, jakie są różnice w znaczeniu nadawanym kompetencjom międzykulturowym oraz w poziomie ich przyswojenia przez Polaków zatrudnionych w firmach angielskich w opinii samych pracowników oraz ich pracodawców?

Do problemu badawczego sformułowano następującą hipotezę roboczą: występują różnice w opinii badanych grup co do wyboru najważniejszych kompetencji międzykulturowych oraz poziomu ich przyswojenia przez polskich pracowników w Anglii. W zakresie ważności kompetencji różnice są mało znaczące, natomiast w zakresie przyswojenia występuje znaczna dysproporcja (w ocenie pracowników poziom przyswojenia jest wyższy niż w ocenie pracodawców).

Badania wpisują się w model badań diagnostycznych w paradygmacie obiektywistycznym. Przeprowadzono je z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, w ramach którego zastosowano technikę ankietową z narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety własnej konstrukcji. Do jego budowy wykorzystano listę 320 pojęć charakteryzujących szczegółowe kompetencje międzykulturowe z zakresu wiedzy, umiejętności i postaw, opracowanych przez Spitzberga i Changnon (2009, s. 36–43). Listę tą poddano weryfikacji, wykorzystując w tym celu sędziów kompetentnych w kraju i w Anglii oraz wyniki badań pilotażowych. Dzięki temu zabiegowi ustalono 25 najbardziej aktualnych kompetencji międzykulturowych, które zamieszczono w kwestionariuszu zawierającym dwa pytania – o ich ważność oraz poziom ich przyswojenia. Zostały

one zaopatrzone w kafeterię w postaci pięciostopniowej skali Likerta. Dzięki temu można było określić uzyskane wyniki jako niskie (1,00–2,15), przeciętne (2,16–3,75) i wysokie (3,76–5,0).

Tabela 1. Węzłowe kompetencje międzykulturowe i ich wskaźniki

| Lp. | WĘZŁOWE KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE | WSKAŹNIKI |
|-----|--|---|
| 1. | Kompetencje komunikowania się | Znajomość języków obcych Kompetencje komunikacyjne Dowcip Efektywność komunikacji Uśmiechanie Uważne słuchanie |
| 2. | Inteligencja emocjonalna | Elastyczność interpersonalna Radzenie sobie z uczuciami Adaptacja i elastyczność zachowań Empatia |
| 3. | Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów | Zdolność do zrozumienia Innych Interakcja kulturowa Współpraca, uczestnictwo w kulturze Otwartość na nowe informacje |
| 4. | Otwartość na odmiennosc | Pozytywne nastawienie Otwartość na Innych Tolerancja Uprzejmość/towarzystwość |
| 5. | Umiejętność rozwiązywania konfliktów | Zarządzania interakcją Możliwość dostosowania do różnych kultur Umiejętność radzenia sobie ze stresem Zasady grzeczności |
| 6. | Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach | Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych Świadomość siebie i innych kultur Zaangażowanie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji S.L. Lloyd, Ch.E.J. Härtel (za: Mazur 2012).

Zgodnie z sugestią Lloyd i Härtel (za: Mazur 2012) wybranych 25 kompetencji pogrupowano w sześć rozłącznych grup, nazywając je węzłowymi i jednocześnie przypisując im rolę wskaźników (tabela 1). I w tym przypadku pomocne okazały się opinie sędziów kompetentnych.

Badania przeprowadzono w hrabstwie Dorset w Anglii, w regionie południowo-zachodnim (South West), położonym nad kanałem La Manche. W regionie tym przebywa około 45 tysięcy Polaków, co stanowi 24% wszystkich emigrantów. Ponadto funkcjonuje tu około 516 tysięcy firm różnych branż, w których zatrudnionych jest przeszło 1940 tysięcy osób, z czego około 400 tysięcy to firmy jednoosobowe

(pracownik jest jednocześnie swoim pracodawcą). Pozostałe około 120 tysięcy to firmy zatrudniające od jednego do przeszło 500 pracowników. Najwięcej (60–225) jest firm zatrudniających od dwóch do czterech pracowników, natomiast najmniej (225) – firm zatrudniających od 200 do 249 pracowników. Do branż najdynamiczniej funkcjonujących w rejonie przeprowadzonych badań, można zaliczyć: produkcję budowlaną, handel hurtowy i detaliczny, hotelarstwo i gastronomię, opiekę zdrowotną i społeczną, działalność administracyjną, przemysł (stoczniowy, lotniczy, sprzętu elektronicznego i telekomunikacyjnego, chemiczny, tekstylny), przetwórstwo żywności oraz rolnictwo (*Business Population...* 2016). Dorset jako hrabstwo ceremonialne zajmuje obszar 2653 km², natomiast jako jednostka administracyjna – 2542 km². Liczba ludności w hrabstwie wynosi 744 tysięcy, a w jednostce administracyjnej – 412 900. Stolicą jest miasto Dorchester położone na południowym zachodzie. Na wschodzie znajduje się główny ośrodek miejski (aglomeracja miast Bournemouth, Poole i Christchurch), natomiast pozostała część hrabstwa ma charakter wiejski. Na zachodzie Dorset graniczy z hrabstwem Devon, na północnym zachodzie z Somersetem, na północnym wschodzie z Wiltshire, a na wschodzie z Hampshire.

Narzędzia badawcze przeprowadzono dzięki uprzejmości pracowników lokalnej firmy Mploy Staffing Solutions w Dorchester – wiodącego dostawcy tymczasowego i stałego personelu do ponad 300 firm różnych branż. Analizy zebranego materiału badawczego polegającej na poszukiwaniu różnic dokonano z wykorzystaniem testu t-Studenta. Przedstawione badania mają charakter cząstkowy. Większy projekt realizowany jest w ramach badań własnych Zakładu Edukacji Międzykulturowej w Instytucie Pedagogiki UMCS. Dobór osób badanych miał charakter losowy. Wśród respondentów było 261 Polaków zatrudnionych w hrabstwie Dorset oraz 108 pracodawców z tegoż regionu. Od pracowników uzyskano jedynie 123 poprawnie wypełnione kwestionariusze, a od pracodawców – 36. Grupy te w związku z ich liczebnością trudno uznać za reprezentatywne.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

Badani pracownicy legitymowali się co najmniej pięcioletnim stażem zatrudnienia na lokalnym rynku pracy. Mężczyźni stanowili 61,8%, a kobiety – 38,2%. W większości respondenci byli zatrudnieni na czas stały (68,3%), głównie jako pracownicy fizyczni (64,2%). Zdecydowana większość (75,7%) deklarowała brak zgodności wykonywanej pracy z wykształceniem. Pozostali (17,1%) potwierdzili taką zgodność, a 7,2 % nie umiało się zdecydować. Nieco ponad połowa (52,1%) deklarowała zamiar pozostania w Anglii. Warunki materialne jako bardzo dobre wskazało 15,3%, jako dobre – 53%, a jako przeciętne – 26,8%. Dominowały dwie

grupy: z wykształceniem wyższym (45,5%) oraz średnim (51,2%). Pozostali mieli wykształcenie zawodowe. Oceny, z jaką ukończyli naukę, to: bardzo dobry (22%), dobry (52%), dostateczny (26%). Znajomość języka angielskiego na poziomie bardzo dobrym wskazało 32,4%, dobrym – 31%, przeciętnym – 24,5%, słabym – 9,6% i bardzo słabym – 2,3%.

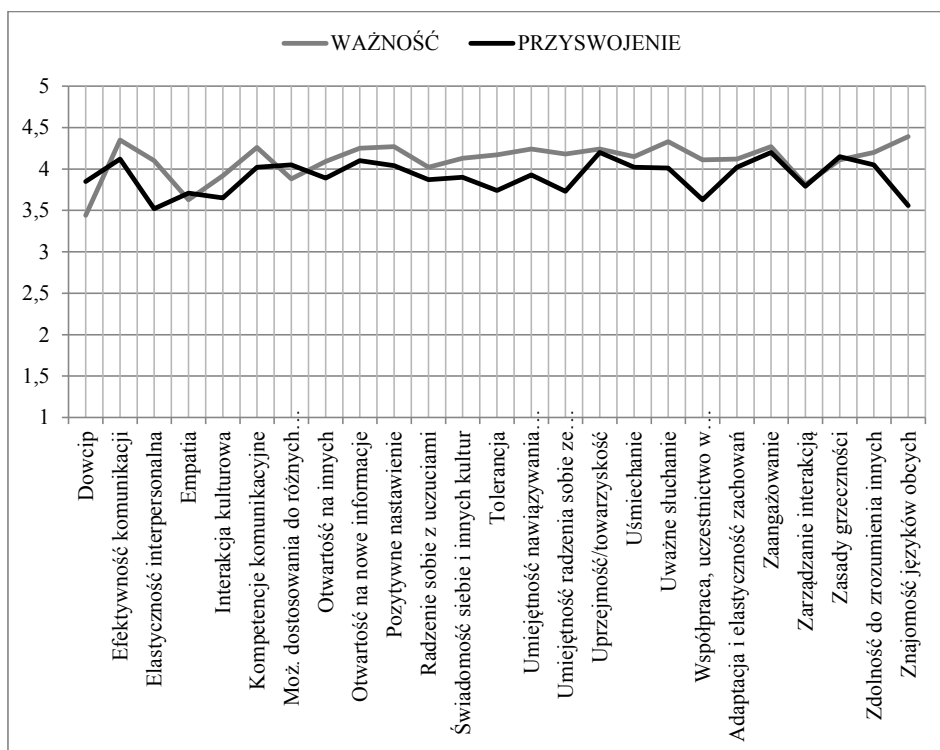
Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w kraju, w którym dominuje zatrudnianie emigrantów w formie tymczasowej, aż $\frac{2}{3}$ respondentów narodowości polskiej w chwili badania było zatrudnionych na czas nieokreślony. Należy dodać, że w zdecydowanej większości pracowali oni na stanowiskach nieodpowiadających wykształceniu, głównie fizycznie. Świadczy to, że są bardzo dobrze postrzegani przez pracodawców na lokalnym rynku pracy.

Zaś pracodawcy, którzy wypełnili kwestionariusze, to osoby w wieku od 32 do 58 lat, głównie mężczyźni (61,5%). W chwili badania pracowali w przedsiębiorstwach zatrudniających od 20 do 500 osób: 57% w firmie zatrudniającej 20–49 osób, 20% w firmie zatrudniającej 100–199 pracowników, 15% w przedsiębiorstwie o liczebności pracowników od 250–499 oraz po 4% w zakładach zatrudniających 50–99 i 200–249 pracowników. Byli to pracodawcy z branż: stoczniowej (11,5%), lotniczej (11,5%), budowlanej, rolniczej, chemicznej, administracyjnej, usługowej, hotelarskiej, handlowej i turystycznej (po 7,7%) oraz produkcyjnej, naukowo technicznej, przetwórstwa żywności, opieki zdrowotnej i społecznej (po 3,85%).

Wziąwszy pod uwagę przyjęte założenia badawcze, w pierwszej kolejności przeanalizowano opinie badanych Polaków oraz ich pracodawców dotyczące ważności oraz poziomu przyswojenia analizowanych kompetencji międzykulturowych. Następnie zaś dokonano szczegółowej analizy porównawczej poszczególnych kompetencji węzłowych z zachowaniem podziału na ich ważność i przyswojenie.

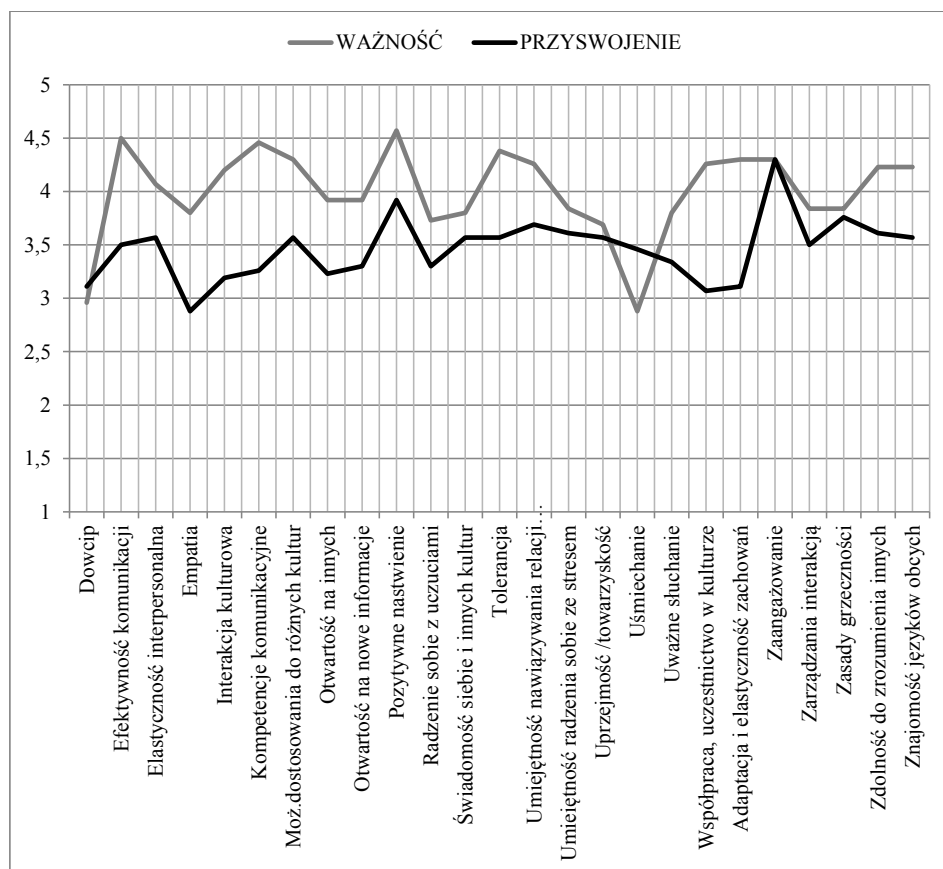
Stwierdzono, że odpowiedzi w obu grupach wyraźnie się różnią (wykres 1). Średnie wyniki w zakresie ważności są generalnie wyższe od średnich wyników w zakresie przyswojenia analizowanych kompetencji. Za najważniejsze kompetencje międzykulturowe badani uznali: *znajomość języków obcych* ($M = 4,39$), *efektywność komunikowania się* ($M = 4,35$), *uważne słuchanie* ($M = 4,33$), *zaangażowanie* ($M = 4,27$), *pozytywne nastawienie* ($M = 4,27$), *kompetencje komunikacyjne* ($M = 4,26$). Jako najmniej ważne wskazali: *dowcip* ($M = 3,44$), *empatię* ($M = 3,63$), *zarządzanie interakcją* ($M = 3,81$), *możliwość dostosowania się do różnych kultur* ($M = 3,88$), *interakcję kulturową* ($M = 3,92$). Jeśli chodzi o przyswojenie analizowanych kompetencji, najwyższe średnie wyniki otrzymały: *uprzejmość/towarzystwość* oraz *zaangażowanie* ($M = 4,2$), *zasady grzeczności* ($M = 4,15$), *efektywność komunikacji* ($M = 4,12$) i *otwartość na nowe informacje* ($M = 4,1$). Natomiast najniższe wyniki średnie uzyskały: *efektywność interpersonalna* ($M = 3,52$), *znajomość języków obcych* ($M = 3,56$), *współpraca, uczestnictwo w kulturze* ($M = 3,63$), *interakcja kulturowa*

($M = 3,65$). Największe różnice między ważnością a przyswojeniem kompetencji międzykulturowych u badanych osób wystąpiły w następujących przypadkach: *znajomość języków obcych (angielskiego)*, *efektywność interpersonalna*, *współpraca* i *uczestnictwo w kulturze*, *umiejętność radzenia sobie ze stresem*, *tolerancja* oraz *dowcip*. Wynika z tego, że badane osoby są świadome wagi porozumiewania się w języku angielskim jako jednej z głównych umiejętności odpowiedzialnych za sukces życiowy w Wielkiej Brytanii, jednocześnie jednak deklarują dosyć słabą (przeciętną) jego znajomość. Również opanowanie takich umiejętności jak *efektywność interpersonalna*, *współpraca* i *uczestnictwo w kulturze*, *umiejętność radzenia sobie ze stresem* czy *tolerancja* zdaniem osób badanych jest u zatrudnionych wyraźnie mniejsze niż ważność tych kompetencji w wielokulturowym środowisku pracy. Jedynie zdobycie takich umiejętności jak *dowcip*, *empatia*, *możliwość dostosowania się do różnych kultur* zostało nieznacznie wyżej oceniane niż ich ważność.



Wykres 1. Ważność a przyswojenie kompetencji międzykulturowych w opinii badanych Polaków

Źródło: badania własne.



Wykres 2. Ważność a przyswojenie kompetencji międzykulturowych przez polskich pracowników w opinii ich pracodawców

Źródło: badania własne.

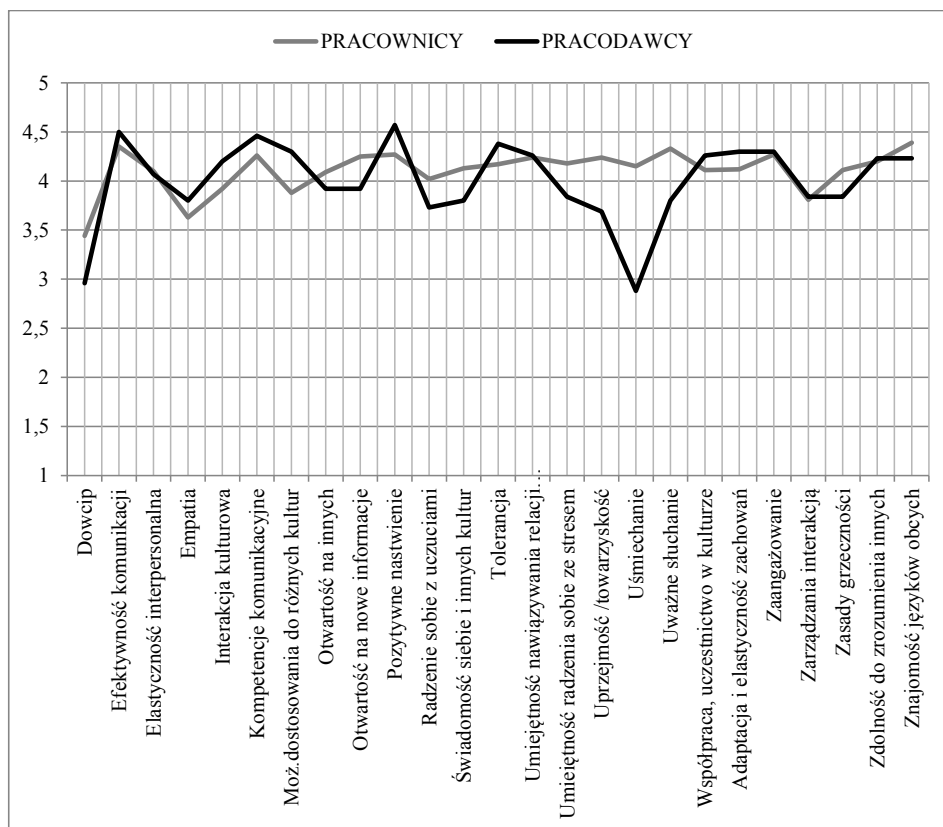
Podobnie przedstawia się analiza wyników badanych pracodawców (wykres 2). Zdecydowana większość średnich wyników wskazujących na ważność analizowanych kompetencji jest wyższa od wyników wskazujących na poziom ich przyswojenia przez polskich pracowników. Za najważniejsze badani pracodawcy uznali: *pozytywne nastawienie* ($M = 4,57$), *efektywność komunikowania się* ($M = 4,5$), *kompetencje komunikacyjne* ($M = 4,46$), *tolerancję* ($M = 4,38$), *zaangażowanie* ($M = 4,3$), *możliwość dostosowania się do różnych kultur* ($M = 4,3$), natomiast za najmniej ważne *uśmiechanie* ($M = 2,88$) oraz *dowcip* ($M = 2,96$), obie w przedziale wyników przeciętnych.

Jeśli chodzi o poziom przyswojenia przez polskich pracowników analizowanych kompetencji, pracodawcy wysoko ocenili tylko trzy: *zaangażowanie* ($M = 4,3$),

pozytywne nastawienie ($M = 3,92$) oraz *zasady grzeczności* ($M = 3,76$). Wszystkie pozostałe znalazły się w zakresie wyników przeciętnych. Wśród nich najniższe wyniki średnie uzyskały: *empatia* ($M = 2,88$), *współpraca, uczestnictwo w kulturze* ($M = 3,07$), *dowcip* ($M = 3,11$) oraz *adaptacja i elastyczność zachowań* ($M = 3,11$). Największe rozbieżności między ważnością analizowanych kompetencji a poziomem ich przyswojenia przez polskich pracowników w opinii ich pracodawców wystąpiły w przypadku następujących kompetencji: *adaptacja i elastyczność zachowań, współpraca, uczestnictwo w kulturze, kompetencje komunikacyjne, efektywność komunikacji, interakcja kulturowa, empatia*. Natomiast najmniejsze różnice między ważnością a poziomem przyswojenia analizowanych kompetencji badani pracodawcy u polskich pracowników dostrzegli w: *zaangażowaniu, zasadach grzeczności, uprzejmości/towarzyskości, umiejętności radzenia sobie ze stresem, pozytywnym nastawieniu oraz świadomości siebie i Innych*.

Generalnie można uznać, że badani pracodawcy dosyć krytycznie odnieśli się do poziomu przyswojenia analizowanych kompetencji międzykulturowych przez polskich pracowników. Tylko trzy z nich ocenili wysoko, pozostałe zaś zdecydowanie słabiej, na poziomie przeciętnym, w wielu przypadkach z tendencją do niskiego. Uważają oni Polaków zatrudnionych w lokalnych firmach za osoby zaangażowane, grzeczne, pozytywnie nastawione do otaczającej ich rzeczywistości, ale jednocześnie nieszczególnie empatyczne, rzadko angażujące się w wydarzenia kulturowe w swoim otoczeniu, wykazujące małą elastyczność i brak umiejętności adaptacyjnych w środowisku wielokulturowego rynku pracy.

Dokonując analizy ważności kompetencji międzykulturowych poddanych ocenie obydwu grup, można uznać, że w zdecydowanej większości odpowiedzi są do siebie zbliżone (wykres 3). Zarówno badani Polacy, jak i pracodawcy uznali te kompetencje za ważne dla poprawnego funkcjonowania w wielokulturowym środowisku pracy. Świadczy o tym fakt, że większość znalazła się w zakresie wyników wysokich, a jedynie nieliczne w zakresie wyników przeciętnych. W przypadku pracowników wysokie wyniki uzyskały *dowcip* ($M = 3,44$) oraz *empatia* ($M = 3,68$). Nieco inne spojrzenie zaprezentowali pracodawcy, według których *uśmiechanie* ($M = 2,88$), *dowcip* ($M = 2,96$) oraz *uprzejmość/towarzyskość* ($M = 3,69$) należy uznać za mniej ważne. Na podkreślenie zasługuje fakt, że żadna z zaproponowanych do oceny kompetencji nie znalazła się w zakresie wyników niskich. Świadczy to o dobrym rozeznaniu sędziów kompetentnych, którzy dokonali wyboru.



Wykres 3. Ważności kompetencji międzykulturowych w opinii badanych pracowników i ich pracodawców

Źródło: badania własne.

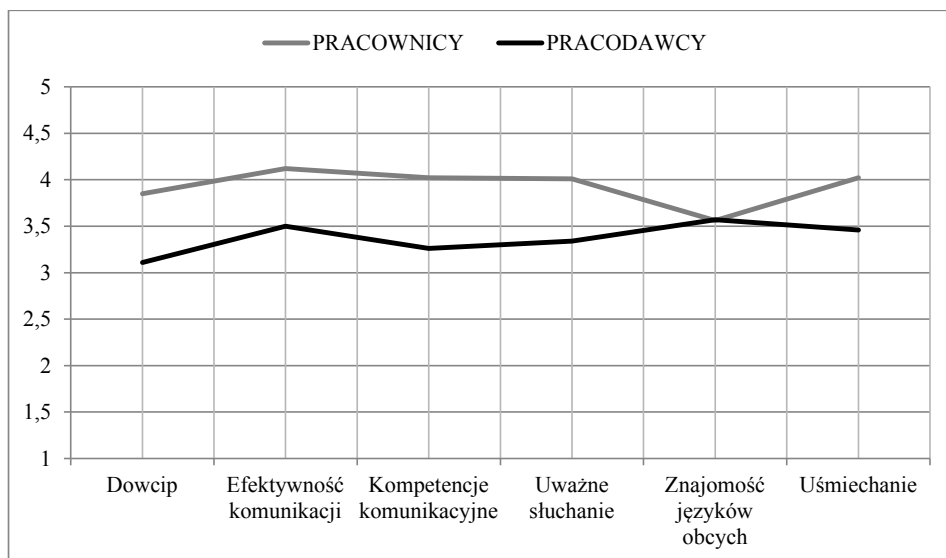
Nieco innej analizie poddano wyniki dotyczące przyswojenia kompetencji międzykulturowych przez polskich pracowników w Anglii w opinii ich samych oraz ich pracodawców. Przeprowadzono ją z wykorzystaniem wykresów porównawczych (wykresy 4–9) oraz testu t-Studenta (tabele 2–7) dla grup niezależnych po uprzednim pogrupowaniu ich w układ węzłowych kompetencji międzykulturowych (tabela 1) zaproponowany przez Lloyda oraz Härtel (za: Mazur 2012).

Tabela 2. *Kompetencje komunikowania się* – porównanie badanych grup

| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|---------------------------|------------|-------|------------|-------|---------------------|-------------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | | |
| | M | SD | M | SD | t° | p |
| Dowcip | 3,11 | 0,81 | 3,85 | 0,94 | -3,64 | 0,00 |
| Efektywność komunikacji | 3,50 | 0,50 | 4,12 | 0,80 | -3,77 | 0,00 |
| Kompetencje komunikacyjne | 3,26 | 0,45 | 4,02 | 0,897 | -4,19 | 0,00 |
| Uważne słuchanie | 3,34 | 0,68 | 4,01 | 0,93 | -3,46 | 0,00 |
| Znajomość języków obcych | 3,57 | 0,702 | 3,56 | 0,97 | -0,49 | 0,62 |
| Uśmiechanie | 3,46 | 0,70 | 4,00 | 0,68 | -2,9 | 0,00 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.

Wykres 4. *Kompetencje komunikowania się* – porównanie badanych grup

Źródło: badania własne.

Jako pierwszą analizie poddano węzłową *kompetencję komunikowania się* (wykres 4, tabela 2). Ocena przyswojenia tej kompetencji w opinii badanych osób bardzo się różni. Pracownicy uważają, że bardzo dobrze przyswoili sobie poszczególne szczegółowe kompetencje (wskaźniki) oprócz *znajomości języków obcych*. Natomiast pracodawcy są odmiennego zdania i uważają poziom przyswojenia tych

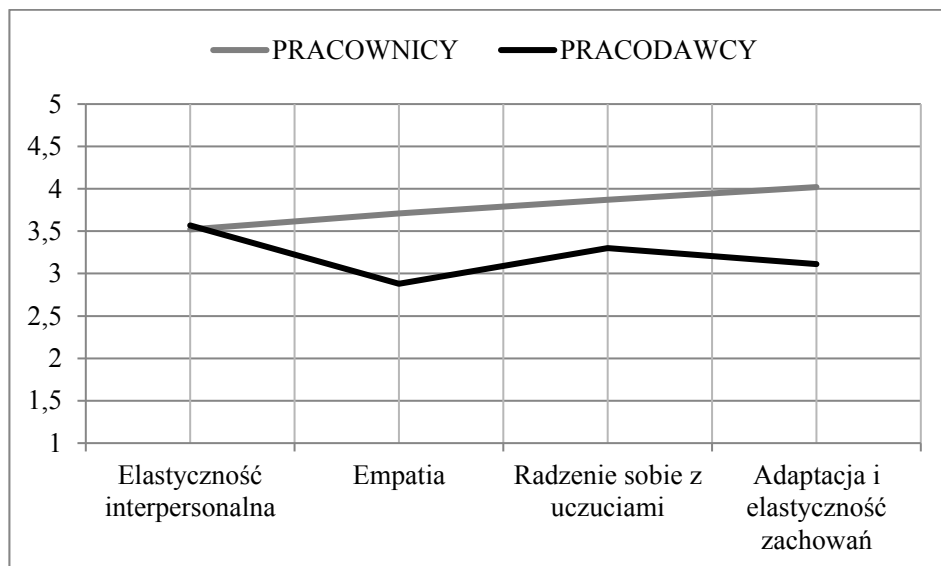
kompetencji przez polskich pracowników za przeciętny. Jednoznacznie wskazują na to wyniki testu t-Studenta. Potwierdzają one występowanie różnic w ocenie poszczególnych wskaźników, z wyjątkiem *znajomości języka angielskiego*, która według obu grup jest przeciętna, na poziomie istotnym statystycznie ($p = 0,00$).

Tabela 3. *Inteligencja emocjonalna* – porównanie badanych grup

| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|-----------------------------------|------------|------|------------|------|---------------------|------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | t° | p |
| | M | SD | M | SD | | |
| Elastyczność interpersonalna | 3,57 | 0,90 | 3,52 | 0,79 | 0,32 | 0,79 |
| Empatia | 2,88 | 0,76 | 3,71 | 0,93 | -4,18 | 0,00 |
| Radzenie sobie z uczuciami | 3,30 | 0,83 | 3,87 | 0,91 | -2,88 | 0,00 |
| Adaptacja i elastyczność zachowań | 3,11 | 0,93 | 4,02 | 0,87 | -4,63 | 0,00 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.



Wykres 5. *Inteligencja emocjonalna* – porównanie badanych grup

Źródło: badania własne.

Kolejną węzłową kompetencją międzykulturową poddaną analizie była *inteligencja emocjonalna* (wykres 5, tabela 3). Również i w jej przypadku wystąpiła

znacząca rozbieżność, jeśli chodzi o ocenę szczegółowych kompetencji przez badanych polskich pracowników i ich pracodawców. Wyniki istotnie wyższe, z wyjątkiem tych, które dotyczyły *elastyczności interpersonalnej*, uzyskali badani pracownicy. Dwie szczegółowe kompetencje – *radzenie sobie z uczuciami* ($M = 3,87$) oraz *adaptacja i elastyczność zachowań* ($M = 4,02$) – znalazły się w przedziale wyników wysokich, zatem należy je uznać za bardzo dobrze przyswojone, zaś dwie pozostałe – *elastyczność interpersonalna* i *empatia* – na poziomie przeciętnym. Innej oceny dokonali badani pracodawcy. W ich opinii wszystkie analizowane wskaźniki węzłowej kompetencji *inteligencja emocjonalna* przyswojone zostały przez polskich pracowników na poziomie przeciętnym. Różnice w ocenie poziomu przyswojenia analizowanych wskaźników zostały mocno wyartykułowane poprzez test t-Studenta. W trzech z nich, takich jak: *empatia*, *radzenie sobie z uczuciami* oraz *adaptacja i elastyczność zachowań*, różnice te okazały się istotne statystycznie ($p = 0,00$). Jedynie w przypadku wskaźnika *elastyczność interpersonalna* nie odnotowano różnic, bowiem w obu grupach wystąpiły prawie identyczne wyniki średnie.

Tabela 4. *Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów*
– porównanie badanych grup

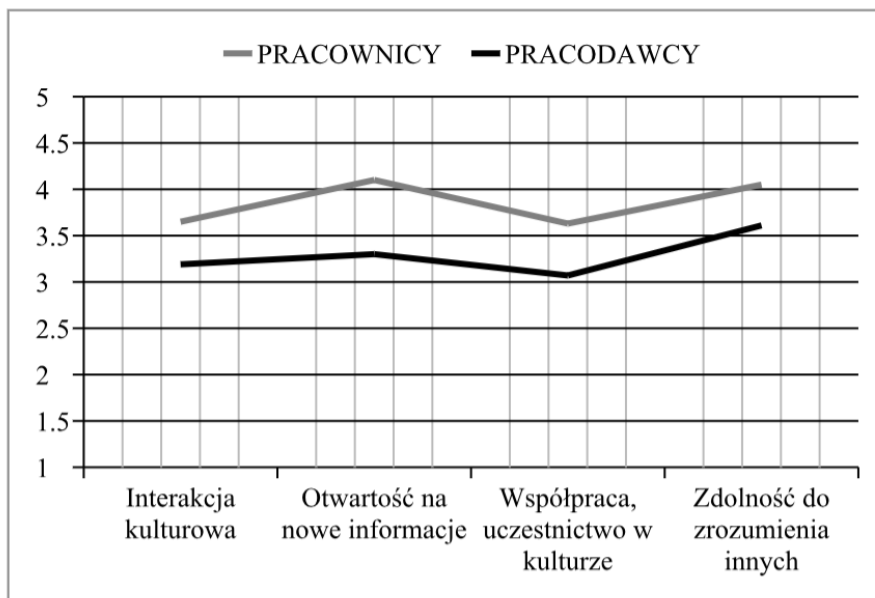
| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|-------------------------------------|------------|------|------------|------|---------------------|------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | t° | p |
| | M | SD | M | SD | | |
| Interakcja kulturowa | 3,19 | 0,80 | 3,65 | 0,82 | -2,57 | 0,00 |
| Otwartość na nowe informacje | 3,30 | 1,01 | 4,10 | 0,79 | -4,30 | 0,00 |
| Współpraca, uczestnictwo w kulturze | 3,07 | 0,89 | 3,63 | 0,84 | -2,89 | 0,00 |
| Zdolność do zrozumienia Innych | 3,61 | 0,69 | 4,05 | 0,80 | -2,53 | 0,00 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.

Następną analizowaną węzłową kompetencją było *rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* (wykres 6, tabela 4). Podobnie jak w poprzednich przypadkach wyniki wyższe w zakresie wszystkich analizowanych szczegółowych kompetencji uzyskali badani Polacy. Jednak tylko dwie z nich, tj. *otwartość na nowe informacje* ($M = 4,1$) oraz *zdolność do zrozumienia Innych* ($M = 4,05$), znalazły się w przedziale wyników wysokich, a dwie pozostałe – w przedziale wyników przeciętnych. Badani pracodawcy zdecydowanie mniej pozytywnie ocenili analizowane wskaźniki. Uznali, że wszystkie są przyswojone na poziomie przeciętnym. Rozbieżność w ocenie wskaźników przez badane grupy potwierdza

analiza uzyskanych wyników z wykorzystaniem testu różnic. Wynika z niej, że wyniki różnią się istotnie statystycznie.



Wykres 6. *Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* – porównanie badanych grup

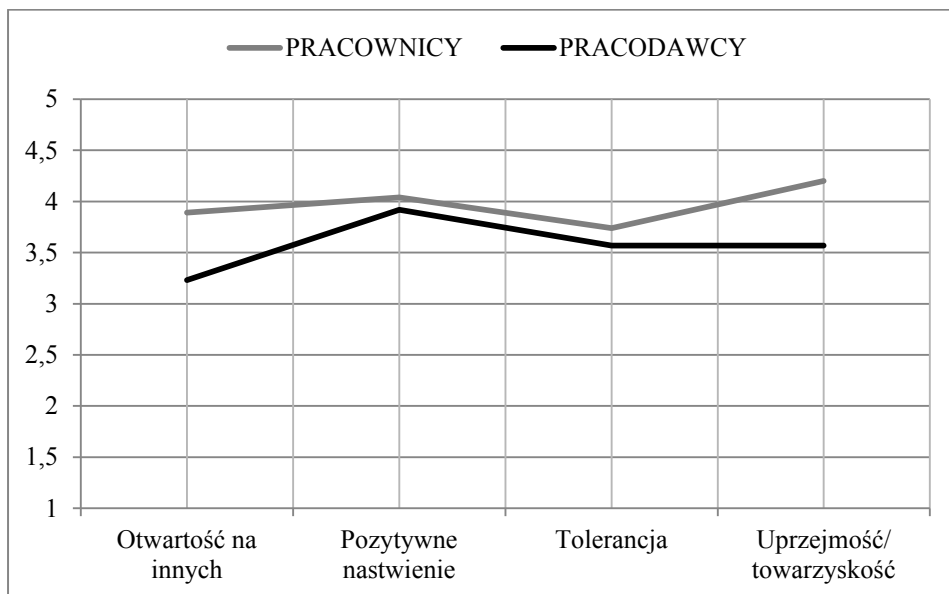
Źródło: badania własne.

Tabela 5. *Otwartość na odmienność* – porównanie badanych grup

| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|--------------------------|------------|------|------------|------|---------------------|------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | t° | p |
| | M | SD | M | SD | | |
| Otwartość na Innych | 3,23 | 1,12 | 3,89 | 1,12 | -2,64 | 0,00 |
| Pozytywne nastawienie | 3,92 | 0,56 | 4,04 | 0,97 | -0,59 | 0,97 |
| Tolerancja | 3,57 | 0,75 | 3,74 | 0,81 | -0,93 | 0,81 |
| Uprzejmość/towarzystwość | 3,57 | 1,10 | 4,20 | 0,73 | -3,58 | 0,00 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.



Wykres 7. *Otwartość na odmiennosc* – porównanie badanych grup

Źródło: badania własne.

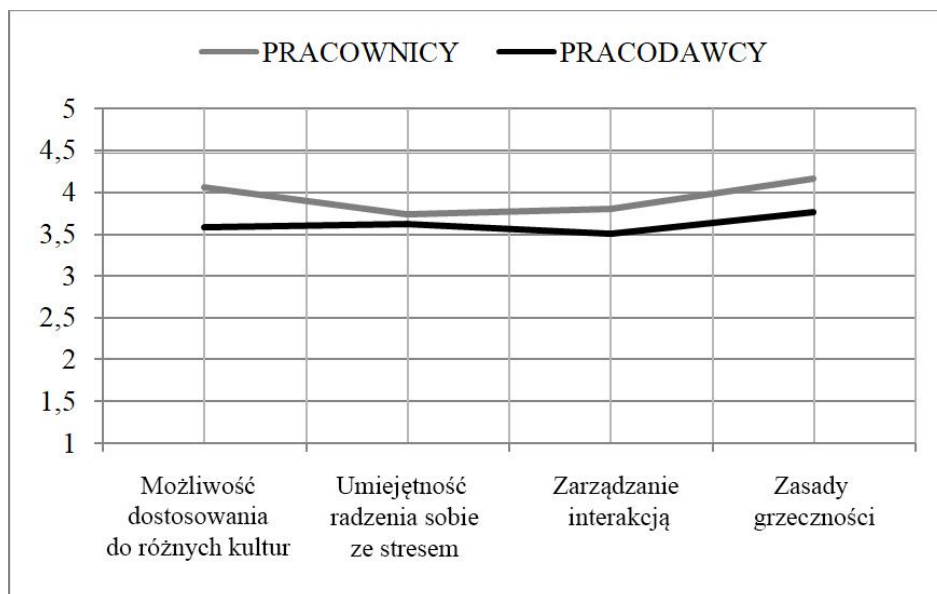
Kolejną z analizowanych węzłowych kompetencji była *otwarcie na odmiennosc* (wykres 7, tabela 5). Badani Polscy pracownicy uznali, że analizowaną kompetencję przyswoili bardzo dobrze, bowiem trzy z czterech wskaźników (*otwarcie na Innych* – $M = 3,89$; *pozytywne nastawienie* – $M = 4,04$; *uprzejmość/towarzystwość* – $M = 4,2$) mieściły się w przedziale wyników wysokich. Czwarty zaś – *tolerancja* ($M = 3,74$) – uzyskał wprawdzie wynik średni w przedziale wyników przeciętnych, ale w górnym jego zakresie. Badani pracodawcy odpowiedzieli jednak trochę inaczej niż pracownicy. W ich ocenie tylko jedna ze szczegółowych kompetencji przyswojona została przez badanych Polaków na poziomie wysokim (*pozytywne nastawienie* – $M = 3,92$), pozostałe zaś na poziomie przeciętnym. Największe istotne statystycznie różnice wystąpiły w przypadku dwóch kompetencji szczegółowych, tj. *otwarcie na odmiennosc* ($p = 0,00$) oraz *uprzejmość/towarzystwość* ($p = 0,00$).

Tabela 6. *Umiejętność rozwiązywania konfliktów* – porównanie badanych grup

| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|--|------------|------|------------|------|---------------------|------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | t° | p |
| | M | SD | M | SD | | |
| Możliwość dostosowania do różnych kultur | 3,57 | 0,80 | 4,05 | 0,89 | -2,48 | 0,00 |
| Umiejętność radzenia sobie ze stresem | 3,61 | 0,69 | 3,73 | 0,92 | -0,60 | 0,92 |
| Zarządzania interakcją | 3,50 | 0,70 | 3,79 | 0,84 | -1,62 | 0,84 |
| Zasady grzeczności | 3,76 | 0,65 | 4,15 | 0,72 | -2,50 | 0,00 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.

Wykres 8. *Umiejętność rozwiązywania konfliktów* – porównanie badanych grup

Źródło: badania własne.

Umiejętność rozwiązywania konfliktów to piąta z kolei węzłowa kompetencja, która została poddana szczegółowej analizie (wykres 8, tabela 6). Podobnie jak w poprzednich przypadkach wszystkie wyniki wyższe w zakresie analizowanych wskaźników (*możliwość dostosowania się do różnych kultur* – $M = 4,05$; *umiejętność radzenia sobie ze stresem* – $M = 3,73$; *zarządzanie interakcją* – $M = 3,79$; *zasady grzeczności* – $M = 4,15$) uzyskali pracownicy. Trzy z nich znalazły się w przedziale

wyników wysokich, a jeden w przedziale wyników przeciętnych, ale w górnym jego zakresie. Natomiast w przypadku pracodawców z angielskiego rynku pracy wyniki w zakresie szczegółowych kompetencji (wskaźników) okazały się niższe. Większość z nich znalazła się w przedziale wyników przeciętnych (*możliwość dostosowania się do różnych kultur* – $M = 3,57$; *umiejętność radzenia sobie ze stresem* – $M = 3,61$; *zarządzanie interakcją* – $M = 3,5$). W jednym tylko przypadku (*zasady grzeczności* – $M = 3,76$) uzyskiwały poziom wysoki, a w dwóch rozbieżności w ocenie poszczególnych wskaźników, jak wykazała analiza testu t-Studenta, były istotne statystycznie (*możliwość dostosowania się do różnych kultur* – $p = 0,00$; *zasady grzeczności* – $p = 0,00$).

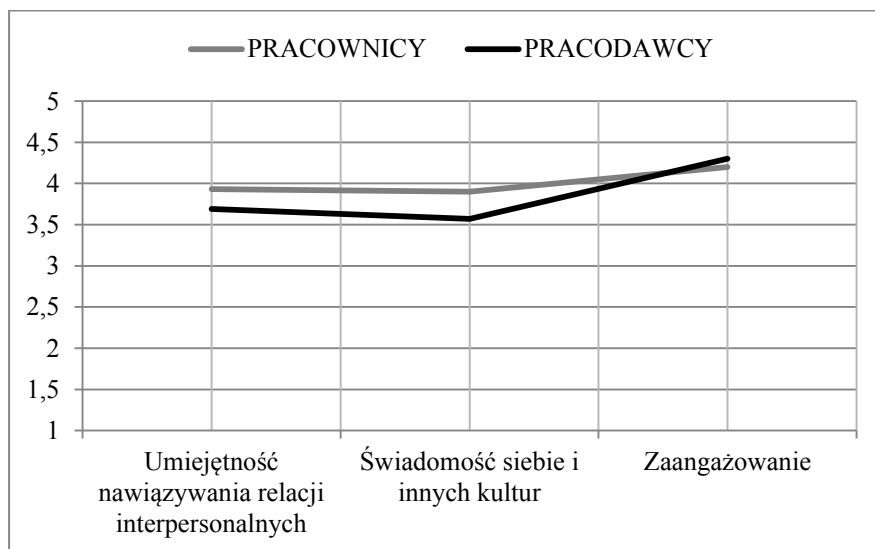
Tabela 7. *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* – porównanie badanych grup

| WSKAŹNIKI | Grupa | | | | Porównanie średnich | |
|--|------------|------|------------|------|---------------------|-------------|
| | PRACODAWCY | | PRACOWNICY | | | |
| | M | SD | M | SD | t° | p |
| Umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych | 3,69 | 0,78 | 3,93 | 0,78 | -1,42 | 0,15 |
| Świadomość siebie i innych kultur | 3,57 | 0,70 | 3,90 | 0,67 | -2,23 | 0,00 |
| Zaangażowanie | 4,30 | 0,47 | 4,20 | 0,77 | 0,65 | 0,51 |

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, $p < 0,05$ – poziom istotny statystycznie

Źródło: badania własne.

Ostatnią z analizowanych węzłowych kompetencji międzykulturowych była *umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* (wykres 9, tabela 7). Badani Polscy pracownicy uznali, że przyswoili ją na wysokim poziomie. Świadczą o tym wszystkie średnie wyniki dotyczące szczegółowych kompetencji (*umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych* – $M = 3,93$; *świadomość siebie i innych kultur* – $M = 3,9$; *zaangażowanie* – $M = 4,2$), które plasują się w przedziale wyników wysokich. Natomiast pracodawcy stwierdzili, że przyswojenie tej węzłowej kompetencji przez polskich pracowników w Anglii jest przeciętne. Wskazują na to głównie dwa wskaźniki (*umiejętności nawiązywania relacji interpersonalnych* – $M = 3,69$; *świadomości siebie i innych kultur* – $M = 3,57$), które zawierają się w przedziale wyników przeciętnych. Tylko jeden wskaźnik, tj. *zaangażowanie* ($M = 4,3$), został oceniony przez badanych pracodawców wyżej niż przez pracowników. Zaś największe istotne statystycznie różnice między ocenami poszczególnych szczegółowych kompetencji odnotowano w przypadku *świadomości siebie i innych kultur* ($p = 0,00$).



Wykres 9. *Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* – porównanie badanych grup

Źródło: badania własne.

PODSUMOWANIE I Dyskusja Wyników

Podsumowując uzyskane wyniki, należy uznać, że badani Polacy uznali prawie wszystkie analizowane szczegółowe kompetencje międzykulturowe za ważne w nowym, wielokulturowym środowisku pracy. Również poziom ich przyswojenia w opinii respondentów okazał się całkiem dobry. Zdecydowana większość analizowanych kompetencji uznana została za przyswojoną na poziomie wysokim, a tylko sześć za przyswojone przeciętnie. Średnie wyniki w większości były tu na styku z wynikami wysokimi. Można na tej podstawie stwierdzić, że badani Polacy sami przyznali się do braków związanych z przyswojeniem niektórych kompetencji. Braki te widać zwłaszcza w umiejętności reagowania i rozwijania różnych strategii porozumiewania się oraz znajomości języka angielskiego. Pracownicy potwierdzili, że wykazują małe zainteresowanie uczestnictwem w lokalnych wydarzeniach kulturalnych, raczej rzadko wchodzą w interakcje społeczne z osobami z innych środowisk kulturowych.

Pracodawcy, tak samo jak badani Polacy, uznali analizowane kompetencje za ważne. Jedynie dwie z nich potraktowali jako mało istotne, tj. *dowcip* i *uśmie-*

chanie. Zatem pracodawcy jednoznacznie wskazali, że nie są zainteresowani tymi kompetencjami u swoich pracowników. Inaczej natomiast sytuacja wyglądała w przypadku poziomu przyswojenia kompetencji. Badani pracodawcy ocenili go zdecydowanie bardziej krytycznie niż Polacy. Tylko *zaangażowanie*, *pozytywne nastawienie* i *zasady grzeczności* uznane zostały za przyswojone przez pracowników na wysokim poziomie, pozostałe zaś za przyswojone na poziomie przeciętnym. Jednak należy zauważyć, że są to wyniki umiejscowione w górnym przedziale tego poziomu. Za bardzo istotny należy uznać fakt, że żaden wynik nie znalazł się w zakresie poziomu niskiego.

Zupełnie inaczej przedstawia się deklarowany poziom przyswojenia przez polskich pracowników w Anglii analizowanych kompetencji międzykulturowych, które pogrupowano i nazwano węzłowymi. W przypadku każdej ocena poziomu przyswojenia u pracowników i pracodawców istotnie się różni. Jako pierwsze analizie poddano *kompetencje komunikowania się*. Uważane są one za jedne z najważniejszych dla skutecznego funkcjonowania w ramach wielokulturowych społeczeństw, w tym grup pracowniczych. Jednoznacznie uznaje się, że komunikacja werbalna i niewerbalna odgrywają zasadniczą rolę w wypracowaniu najbardziej efektywnych zasad współpracy ludzi odmiennych kulturowo (Iles 1995). W trakcie procesów komunikowania się członków wielokulturowych grup często dochodzi bowiem do konfrontacji z obcym językiem (jednym lub kilkoma), gestykulacją czy też mimiką dotychczas nieznaną, a tym samym mało albo w ogóle niezrozumiałą. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w przypadku *kompetencji komunikowania się* różnice na poziomie istotnym statystycznie wystąpiły we wszystkich jej wskaźnikach z wyjątkiem *znajomości języka angielskiego*, która według obydwu grup zajmuje mocną pozycję na poziomie przeciętnym. Badani Polacy uznali, że pozostałe szczegółowe kompetencje mają przyswojone na poziomie wysokim, ale pracodawcy wyrazili inne zdanie, wskazujące na poziom przeciętny. Można zatem przyjąć, że przeciętny poziom przyswojenia tak ważnej kompetencji, jaką jest *kompetencja komunikowania się*, wpływa na ograniczenie wysyłanych do siebie nawzajem komunikatów. Często również powoduje zmianę sposobu komunikowania się różnych pod względem kulturowym grup z nieformalnego, luźnego, koleżeńkiego na formalny, zasadniczy, służbowy (Milliken, Martins 1996). Prowadzić to może do licznych nieporozumień i zamieszania, a co za tym idzie – znacząco zmniejszyć efektywność komunikacji (Ayoko, Harte 2000). To z kolei negatywnie może wpłynąć zarówno na proces produkcji, samoocenę członków grupy, ich samorealizację, jak i efekty pracy.

Ogromnie ważna w życiu każdego człowieka, a szczególnie osadzonego w innym środowisku kulturowym niż jego własne, jest kompetencja *inteligencja emocjonalna*, bowiem – jak pisze Daniel Goleman (1995) – to od niej w dużej mierze zależy

sukces życiowy, a w tym i zawodowy. Ów amerykański psycholog określa ją jako zdolność rozpoznawania przez nas własnych uczuć i uczuć Innych, zdolność motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi. Badani pracownicy sądzą, że mają przyswojoną tę kompetencję na wysokim poziomie. Natomiast pracodawcy uważają, że tak nie jest. Ich zdaniem polscy pracownicy przyswoili ją co najwyżej na poziomie przeciętnym. Różnice w ocenie poszczególnych wskaźników, z wyjątkiem *elastyczności interpersonalnej*, są istotne statystycznie. Stan taki może wyrzucić negatywny wpływ na sprawność działania wielokulturowych zespołów (Pelled 1996). Bowiem częstym źródłem nieporozumień w pracowniczych grupach zadaniowych wielokulturowego rynku pracy, składającego się z heterogenicznych zbiorowości, są negatywne emocje związane z różnorodnością, odmiennością w zakresie wartości, pragnień czy też życzeń poszczególnych członków (Ayoko, Härtel 2000). Istotna zatem wydaje się elastyczność kulturowa w rozpoznawaniu własnych i cudzych uczuć, umiejętność radzenia sobie z nimi, dostosowywanie się do zachowań Innych, spoglądanie na rzeczywistość z perspektywy Innych. W tym kontekście szczególnie niepokoi u badanych Polaków niski poziom empatii.

Bardzo ważną kompetencją międzykulturową dla osób przebywających na emigracji jest *rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów*. Każde środowisko wielokulturowe, w tym środowisko pracy, jest wewnętrznie zróżnicowane. Dostrzec w nim można różnorodne nieformalne grupy. O ich powstaniu decydują m.in. takie czynniki jak: religia, narodowość, wartości, status społeczny. Każda z tych grup postrzega rzeczywistość przez pryzmat własnego zakorzenienia w świecie, w którym funkcjonują wszyscy (Maznevski 1994), zachowując się zgodnie ze swoim kluczem kulturowym. Uświadomienie sobie przez członków grup uwarunkowań owego zróżnicowania ma istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu we wspólnym wykonywaniu zadań. Wydaje się zatem, że kluczową umiejętnością powinna być zdolność do zrozumienia, że nie należy oceniać Innych z powodu różnic kulturowych przy jednoczesnej elastyczności w interakcjach w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Rozumienie wartości i norm kulturowych oraz społecznych odmiennych kulturowo współpracowników tworzy podstawy zaufania, które przekłada się na lepsze wykonywanie zadań pracowniczych. Wypracować taką postawę można m.in. poprzez szeroko rozumianą współpracę – aktywne uczestnictwo w życiu środowisk kulturowych miejsca pobytu. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, Polacy zatrudnieni w angielskich przedsiębiorstwach uważają, że kompetencję *rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów* mają przyswojoną na wysokim poziomie. Ich ocenę weryfikuje opinia badanych pracodawców. Sądzą oni, że polscy pracownicy przyswoili tę kompetencję co najwyżej na poziomie przeciętnym.

W warunkach wielokulturowości jedną z zasadniczych przesłanek skutecznego działania członków różnorodnej kulturowo grupy jest posiadanie przyswojonej na wysokim poziomie kompetencji *otwartość na odmiennność*, czyli uświadomienie sobie konieczności współdziałania z Innymi. Aby osiągnąć sukces, członkowie takich grup powinni otworzyć się na odmiennność, różnorodność. Poziom otwartości na różnorodność, Inność, w kontekście jednostkowym lub grupowym, ma decydujący wpływ na pozytywne wykorzystanie różnic kulturowych w procesie pracy (Härtel, Fujimoto 2000). Ponadto otwartość na poglądy i opinie wszystkich członków organizacji przyczynia się do sprawniejszego rozwiązywania konfliktów i większej spójności grupowej (Lloyd, Härtel 2003). W praktyce poziom otwartości na odmiennność członków wielokulturowych grup jest różny.

Osoby reprezentujące wysoki poziom otwartości traktują odmiennność jako cechę pozytywną, są chętne do uczenia się od innych i podejmują próby zrozumienia odmiennych od ich własnych punktów widzenia. Z kolei osoby reprezentujące niski poziom otwartości odmiennność postrzegają jako cechę negatywną i nie potrafią przyjąć i zrozumieć perspektywy postrzegania właściwej innym ludziom (Mazur 2003, s. 185).

Badania własne wykazały, że polscy emigranci zarobkowi w Anglii uważają swój poziom przyswojenia analizowanej kompetencji za wysoki. Jednak ich pracodawcy wykazują nieco mniej optymizmu. Dostrzegają u swoich pracowników braki w zakresie *otwartości na Innych* oraz *uprzejmości/towarzyskości*.

W grupach wielokulturowych często dochodzi do różnych konfliktów, które mogą negatywnie oddziaływać na zespół, ale nie muszą (Jehn 1999). Dlatego tak ważna jest kompetencja *umiejętność rozwiązywania konfliktów*. Dzięki odpowiedniemu podejściu ewentualny konflikt może mieć pozytywny wpływ na „docierającą się” grupę w postaci wspólnego rozwiązania zaistniałego problemu (Rahim 1992), a tym samym przyczynić się do lepszego poznania i konsolidacji członków grupy. Umiejętność aktywnego rozwiązywania konfliktu może mieć też kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez grupy kulturowo heterogeniczne. Kapitałem niezbędnym wydaje się nie tylko – jak pisze Barbara Mazur (2003) – wiedza na temat odmiennych podejść do sposobu rozwiązywania konfliktów przez przedstawicieli różnych kultur, ale również posiadanie umiejętności zarządzania interakcją, plastycznością w dostosowywaniu się do różnych kultur czy też umiejętności radzenia sobie ze stresem. Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że badani pracownicy oceniają u siebie poziom przyswojenia kompetencji *umiejętność rozwiązywania konfliktów* jako wysoki, pracodawcy zaś uważają, że Polacy w Anglii radzą sobie z konfliktami przeciętnie. Największe rozbieżności

można dostrzec w ocenie takich szczegółowych kompetencji jak *możliwość dostosowania się do różnych kultur* oraz *zasady grzeczności*.

Do istotnych kompetencji międzykulturowych należy zaliczyć *umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach*. Członkowie wielokulturowych grup, wychowani w homogenicznych zbiorowościach, internalizują normy kulturowe właściwe dla swoich społeczeństw. Umożliwia im to w okresie dorosłości osiągnięcie takiego poziomu dojrzałości kulturowej, dzięki któremu funkcjonują zgodnie z przyjętym kodem kulturowym (Brislin, Yoshida 1994). Utrudnia jednak później funkcjonowanie w grupach wielokulturowych, w których dochodzi do konfrontacji z Innymi, często bardzo różnymi, mało zrozumiałymi normami kulturowymi. Dlatego tak ważne wydaje się posiadanie przez emigrantów świadomości siebie i innych kultur, umiejętności nawiązywania relacji interpersonalnych oraz duże zaangażowanie w radzenie sobie w nowym, obcym środowisku kulturowym. Często przy braku odpowiedniej wiedzy o środowisku miejsca pobytu stają się oni niepewni, sfrustrowani i wrogo nastawieni do Innych (Gudykunst, Kim 1997). Z przeprowadzonych badań wynika, że poziom przyswojenia kompetencji *umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach* badani Polacy oceniają wysoko. Jednak zdaniem badanych pracodawców jest on u pracowników przeciętny, ze szczególnym brakiem w zakresie *świadomości siebie i innych kultur*.

Reasumując, można przyjąć, że zdaniem badanych pracodawców polscy pracownicy w Anglii prezentują dobry przeciętny poziom przyswojenia analizowanych kompetencji międzykulturowych, co zapewne jest okolicznością sprzyjającą w konkurowaniu na tamtejszym rynku pracy. Konkurencyjność Polaków wyraża się głównie przez duże zaangażowanie w pracę, pozytywne nastawienie do niej, a także znajomość i przestrzeganie zasad grzeczności. Ale czy poziom przyswojenia kompetencji międzykulturowych jest zadowalający? Myślę, że nie – powinniśmy ciągle podejmować działania edukacyjno-wychowawcze zmierzające do lepszego wyposażania naszych młodych obywateli w odpowiednie kompetencje międzykulturowe, które umożliwią im zdobycie jeszcze mocniejszej pozycji na współczesnym wielokulturowym rynku pracy. W kontekście przeprowadzonych badań należy również podkreślić, że dla potencjalnych przyszłych pracowników kompetencje międzykulturowe stają się kompetencjami przyszłości, bez których satysfakcjonujące funkcjonowanie na globalnym rynku pracy byłoby trudne lub wręcz niemożliwe. Jak wykazują badania, aż 70% kompetencji determinujących osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów w pracy ma charakter właśnie takich kompetencji (Cherniss 2000). Dlatego też jeżeli nam zależy, aby absolwenci szkół średnich i wyższych osiągalni sukcesy w życiu zawodowym i społecznym, powinniśmy postawić na kształtowanie, rozwijanie i systematyczne doskonalenie ich kompetencji międzykulturowych. Musimy też pamiętać o tym, że kompetencje

społeczne nie są stałe, lecz dynamiczne. Ich badanie uzmysławia, które z olbrzymiej palety kompetencji uznaje się aktualnie za najważniejsze i na których trzeba się skupić w aktywności edukacyjno-wychowawczej we wszystkich placówkach do tego powołanych.

LITERATURA

- Ayoko O.B., Härtel C.E.J., 2000, *Cultural Differences at Work: How Managers Deepen and Lessen the Cross-racial Divide in their Workgroups*. "Queensland Review", vol. 7, 77–87.
- Bolten J., 2006, *Interkulturowa kompetencja*. Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Brislin R., Yoshida T., 1994, *Intercultural Communication Training: An Introduction*. Thousand Oaks, Sage Publishing.
- Business Population Estimates for the UK and Regions*, 2016. London, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, pozyskano z: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/559220/bpe_2016_detailed_tables.xls [dostęp: 23.12.2016].
- Cherniss C., 2000, *Social and Emotional Competence in the Workplace*. W: R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publisher, 433–458.
- Goleman D., 1997, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań, Wydawnictwo Media Rodzina.
- Gudykunst W.B., Kim Y.Y., 1997, *Communication with Strangers: An Approach to Intercultural Communications*. Nowy Jork, McGraw-Hill Education.
- Härtel C.E.J., Fujimoto Y., 2000, *Diversity Is not a Problem to Be Manager by Organizations but Openness to Perceived Dissimilarity Is*. "Journal of Australian and New Zealand Academy of Management", vol. 6 (1), 14–27.
- Illes P., 1995, *Learning to Work with Difference*. "Personal Review", vol. 24 (6), 44–60.
- Jehn K.A., 1999, *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups*. "Administrative Science Quarterly", vol. 44 (4), 741–763.
- Juchnowicz M. (red.), 2009, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków, Wolters Kluwer.
- Lloyd S., Härtel C.E.J., 2010, *Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Teams*. "Journal of Managerial Psychology", 25 (8), 845–875.
- Magala S., 2011, *Kompetencje międzykulturowe*. Warszawa, Wolters Kluwer.
- Matsumoto D., Juang L., 2007, *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk, GWP.
- Maznevski M.L., 1994, *Understanding our Differences: Performance in Decision-making Groups with Diverse Members*. "Human Relations", vol. 47, no. 5, 531–552.

- Mikułowski-Pomorski J., 2007, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*. Kraków, Wydawnictwo Universitas.
- Milliken F.J., Martins L.L., 1996, *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. "Academy of Management Review", vol. 21, 402–433.
- Pelled L.H., 1996, *Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory*. "Organization Science", vol. 7 (6), 615–631.
- Rahim M.A., 1992, *Managing Conflict in Organizations*. Nowy Jork, Praeger Publishers.
- Rozkwitalska M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*. Warszawa, Wolters Kluwer.
- Sobecki M., 2016, *Komunikacja międzykulturowa w perspektywie pedagogicznej*. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Matthes J., 1999, *Interkulturelle Kompetenz. Ein Konyept, sein Kontext Und sein Potenzial*. "Deutsche Zeitschrift fur Philosophie", nr 3(47), 411–426.
- Mazur B., 2012, *Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów*. „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 182–191.
- Nikitorowicz J., 2009, *Edukacja regionalna i międzykulturowa*. Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Spitzbergd B.H., Changnon G., 2009, *Conceptualizing Intercultural Competence*. W: D.K. Deardorff (red.), *Intercultural Competence*. Los Angeles–Londyn–New Delhi–Singapur–Waszyngton, Sage Publishing, 2–52.
- Sztompka P., 2010, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.

INTERCULTURAL COMPETENCES OF POLISH ECONOMIC EMIGRANTS IN ENGLAND

Abstract: The aim of the research was to determine the most important intercultural competences of Polish employees in England in their own opinion and in the opinion of their employers. The study was placed in an objectivist paradigm using the method of a diagnostic survey with the questionnaire technique and the research tool in the form of a questionnaire developed by the author. The empirical material was collected in the Dorset County – in England in the southwestern region (South West). 123 questionnaires, which were correctly completed by employees and 36 employers, were used in the research.

Analysis of the results obtained has shown that both the Polish respondents and their employers regarded nearly all competences as important for the employee's career. The situation looks different as regards the level of their mastering by the Polish respondents. Poles functioning on the British job market are fully satisfied by the mastering level as opposed

to their employees who have a much more critical opinion of the mastering level of these competences by their employees.

Keywords: intercultural competences, intercultural education, emigrants, multi-cultural job market

Tłumaczył Marcin Kegel