

MARIUSZ KORCZYŃSKI

mariusz.korczynski@poczta.umcs.lublin.pl

*Kompetencje międzykulturowe
a sukces zawodowy polskich pracowników w Anglii*

Intercultural Competences and Professional Success of Polish Workers in England

STRESZCZENIE

Polscy emigranci zarobkowi, realizując swoje ambicje zawodowe na wielokulturowym rynku pracy, często pracują niezgodnie z wyuczonym zawodem. Mimo to są zadowoleni ze swojej pracy i w większości uważają, że osiągnęli sukces zawodowy. Zatem rodzi się pytanie, co jest kluczem do ich bardzo pozytywnej samooceny osiągnięć zawodowych, jeżeli realizują swoje ścieżki zawodowe, nie wykorzystując wyuczonych kompetencji (tzw. twardych). Pozostaje sądzić, że to miękkie kompetencje z grupy kompetencji międzykulturowych są głównym sprawcą tego stanu rzeczy. Celem przeprowadzonych badań była próba ustalenia związku między kompetencjami międzykulturowymi a sukcesem zawodowym polskich pracowników w Anglii. Badaniami objęto 123 osoby pracujące w południowo-zachodniej Anglii. Badania wykazały, że tylko w dwóch rodzajach kompetencji (tj. *Kompetencji komunikowania się* oraz *Inteligencji emocjonalnej*) wyniki na poziomie istotnie wyższym uzyskały osoby badane, które uważały, że osiągnęły sukces zawodowy. W pozostałych przypadkach różnic takich nie odnotowano. Można uznać, że wysoki poziom przyswojenia takich kompetencji, jak *Kompetencja komunikowania się* oraz *Inteligencja emocjonalna*, jest swoistą determinantą sukcesu zawodowego na obczyźnie.

Słowa kluczowe: kompetencje międzykulturowe; edukacja międzykulturowa; emigranci; sukces zawodowy

WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój cywilizacyjny i zjawiska z nim związane, w tym szczególnie globalizacja, kształtują warunki życia i funkcjonowania człowieka. Pragnie

on nie tylko nadążać za światem, ale też aktywnie w nim uczestniczyć, współtworzyć go, znaleźć w nim najbardziej dogodnie dla siebie miejsce. Czy to w kraju rodzinnym, czy też na emigracji, stawia sobie ambitne cele i dąży do osiągnięcia sukcesu, do wybitcia się. A dążenia te mają charakter uniwersalny, ponadnarodowy i ponadkulturowy (Sedikides, Geatner, Toguchi za: Bańka 2005). Ich realizacja jest nierozzerwalnie powiązana z posiadanymi przez ludzi m.in. wysoko wyspecjalizowanymi kompetencjami międzykulturowymi.

Problematyka kompetencji międzykulturowych w kraju i za granicą jest przedmiotem dużego zainteresowania specjalistów różnych dziedzin nauki (Wiseman 1989; Dylak 1995; Chen, Starosta 1996; Mikułowski-Pomorski 2007; Kwiatkowski, Symela 2001; Bolten 2006; Deardorff 2006; Matsumoto, Juang 2007; Hofstede, Hofstede 2007; Juchnowicz [red.] 2009; Spitzberg, Changnon 2009; Sztompka 2010; Magała 2011; Rozkwitalska 2011; Nikitorowicz i in. 2013). Najczęściej problematyką tą interesują się naukowcy z zakresu komunikacji międzykulturowej i zarządzania międzykulturowego.

W polskiej literaturze pedagogicznej dominuje koncepcja rozumienia kompetencji międzykulturowych podobnie jak w naukach o komunikacji międzykulturowej czy zarządzaniu. Znaleźć tu możemy definicje ujmujące kompetencje międzykulturowe jako zdolność do czegoś, która jest zależna zarówno od znajomości wchodzących w nią umiejętności, jak i od przekonania, że można się nią posługiwać (Dudzikowa 1994). Dominuje jednak ujęcie tradycyjne jako złożona dyspozycja stanowiąca wypadkową wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji, emocji i wartości (Dylak 1995; Kwiatkowski, Symela 2001; Nikitorowicz i in. 2013). Analiza licznych badań z tego zakresu wskazuje, iż to właśnie tak rozumiane kompetencje dają podstawę kompetencjom międzykulturowym, zwanym też cywilizacyjnymi (Radziewicz-Winnicki 1997; Gerlach 2003; Sztompka 1994, 2010). Posiadanie ich wydaje się być niezbędne w procesie skutecznego komunikowania się i kontaktów z ludźmi różnych kultur w celu efektywnego podejmowania wspólnych aktywności w warunkach wielokulturowego środowiska pracy (Delors 1998; Bogaj, Kwiatkowski [red.] 2001). Tak rozumiane kompetencje międzykulturowe, w kontekście środowiska pracy, można również ująć jako zbiór cech osobowościowych i intelektualnych pracownika, które – używane i rozwijane w warunkach wielokulturowego procesu pracy – prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami zarówno pracobiorcy, jak i pracodawcy.

Można z całą odpowiedzialnością przyjąć, że posiadanie przez emigrantów zarobkowych wysoko wyspecjalizowanych kompetencji międzykulturowych daje perspektywę osiągnięcia przez nich na wielokulturowym rynku pracy sukcesu zawodowego. W ostatnich latach stał się on przedmiotem licznych analiz w różnych kontekstach i z różnych perspektyw. W większości przedmiotem eksploatacji było poczucie sukcesu życiowego/zawodowego z perspektywy filozoficz-

nej (Pycka 1994) oraz socjologicznej (Słomczyński [red.] 2007), a także w kontekście różnych grup społecznych i zawodowych (Firkowska-Mankiewicz 1999, 2002; Titkow [red.] 2003; Witkowski [red.] 1994; Witkowski [red.] 2003; Michalak 2007; Kupczyk [red.] 2006; Kasprzak 2006; Sikorski 2007; Kupczyk 2009; Łojko, Dziurnikowska-Stefańska [red.] 2011; Klimkowska 2013, 2014; Klimkowska, Korczyński 2015). W powyższych badaniach, oprócz subiektywnego poczucia sukcesu zawodowego, analizie poddano wyznaczniki, możliwości, koszty osiągnięcia sukcesu oraz cechy człowieka sukcesu. W niektórych uwzględniono również kontekst warunków i zmian społeczno-ustrojowych (Kwiatkowski 2000; Bylok 2005; Grzeszczyk 2003).

Wnioski z dotychczas przeprowadzonych badań dość jednoznacznie wskazują, że sukces zarówno życiowy, jak i zawodowy, niezależnie od sposobów jego pomiaru, metod, technik i narzędzi badawczych, cechuje się wysoką subiektywnością. I to właśnie subiektywne nadawanie znaczeń przez jednostkę poszczególnym dokonaniom oraz wymiaru wyjątkowości stanowi główną miarę poczucia osiągnięcia sukcesu.

W warunkach wielokulturowego rynku pracy sukces zawodowy wydaje się być warunkowany nie tylko przez twarde kompetencje zawodowe, ale głównie przez miękkie, szczególnie międzykulturowe. Posiadanie ich, przejawiające się w zachowaniach zawodowych i społecznych, pozwala efektywnie radzić sobie w środowisku zróżnicowanym kulturowo, realizować zadania na oczekiwanym poziomie. Bez nich dobre funkcjonowanie na rynku pracy, kariera zawodowa czy samorealizacja emigranta wydaje się być mało realna.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

W związku z powyższym za cel badań przyjęto próbę ustalenia zależności między kompetencjami międzykulturowymi polskich emigrantów zarobkowych w Anglii a ich sukcesem zawodowym. Natomiast główny problem badawczy sformułowano następująco: czy występują (a jeśli tak, to jakie są) zależności między węzłowymi kompetencjami międzykulturowymi polskich emigrantów zarobkowych w Anglii a ich poczuciem sukcesu zawodowego?

Tak sformułowany główny problem badawczy wymagał doprecyzowania przez postawienie dodatkowych szczegółowych pytań i problemów badawczych:

1. Które z kompetencji międzykulturowych Polacy pracujący w Anglii uważają za najważniejsze i jaki jest ich poziom przyswojenia?
2. Jakie jest ich subiektywne poczucie sukcesu zawodowego w nowym środowisku społeczno-kulturowym?
3. Jakie są zależności między węzłowymi kompetencjami międzykulturowymi polskich emigrantów zarobkowych w Anglii a ich poczuciem sukcesu zawodowego?

Za zmienną zależną przyjęto kompetencje międzykulturowe, natomiast zmienną niezależną stanowiła subiektywna ocena sukcesu zawodowego.

Zaproponowane badania wpisują się w model badań strukturalnych, w ramach których kompetencje międzykulturowe zdefiniowano jako zespół wiedzy, postaw/motywacji i umiejętności umożliwiających jednostkom skuteczne funkcjonowanie w wielokulturowych środowiskach pracy (Chen, Starosta 1996; Spitzberg 1990, 1991; Wiseman 1989).

Badania miały charakter diagnostyczno-weryfikacyjny. Dwa pierwsze problemy badawcze to pytania diagnostyczne, zatem jedynie w odniesieniu do trzeciego problemu postawiono hipotezę. Założono, że istnieje związek między najbardziej przyswojonymi, węzłowymi kompetencjami międzykulturowymi a poczuciem sukcesu zawodowego badanych osób. Osoby badane, które deklarują odniesienie sukcesu zawodowego, charakteryzują się istotnie wyższym poziomem przyswojenia węzłowych kompetencji międzykulturowych niż osoby, które w swoich deklaracjach wskazują inaczej.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, w ramach którego zastosowano technikę ankietową z narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety własnej konstrukcji. Skonstruowano go, korzystając z listy obejmującej 320 pojęć charakteryzujących szczegółowe kompetencje międzykulturowe z zakresu wiedzy, umiejętności i postaw, opracowanej przez B.H. Spitzberga i G. Changnona (2009, s. 36–43). Korzystając z pomocy sędziów kompetentnych w Polsce i Wielkiej Brytanii oraz z opinii uzyskanych z badań pilotażowych, ostatecznie pozostawiono 25 najbardziej istotnych i aktualnych. Zamieszczono je w kwestionariuszu zawierającym dwa pytania (dotyczące ich ważności oraz poziomu ich przyswojenia), wyposażając każde z nich w kafeterię w postaci pięciostopniowej skali Likerta. Pozwoliło to na ustalenie poziomów uzyskanych wyników: poziom niski to 1,00–2,15, przeciętny – 2,16–3,75, wysoki – 3,76–5,0.

Ostatecznie 25 kompetencji pogrupowano zgodnie z sugestią S.L. Lloyda oraz C.E.J. Härtela (za: Mazur 2012) w sześć rozłącznych grup, nazywając je węzłowymi (bowiem „kluczowe” zostały zdefiniowane w Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie), przypisując im rolę wskaźników (tab. 1).

Badania realizowano od maja 2015 r. do czerwca 2016 r. w południowo-zachodniej części Anglii. Narzędzia badawcze rozprowadzono przez portale społecznościowe oraz wręczając osobiście dzięki uprzejmości pracowników firmy zatrudniającej na lokalnym rynku pracy – Mploy Staffing Solutions w Dorchester, hrabstwo Dorset.

Analizę zebranego materiału badawczego w zakresie poszukiwania zależności wykonano z wykorzystaniem testu ANOVA t-Studenta. Badania miały charakter pilotażowy, poprzedzający realizację większego projektu badawczego. Dobór

Tab. 1. Węzłowe kompetencje międzykulturowe i ich wskaźniki

Węzłowe kompetencje międzykulturowe	Wskaźniki
Kompetencje komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> – znajomość języków obcych – kompetencje komunikacyjne – dowcip – efektywność komunikacji – uśmiechanie się – uważne słuchanie
Inteligencja emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność interpersonalna – radzenie sobie z uczuciami – adaptacja i elastyczność zachowań – empatia
Rozumienie zachowań innych kulturowo partnerów	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność do zrozumienia innych – interakcja kulturowa – współpraca, uczestnictwo w kulturze – otwartość na nowe informacje
Otwartość na odmiennosc	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywne nastawienie – otwartość na innych – tolerancja – uprzejmość/towarzyskość
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie interakcją – możliwość dostosowania do różnych kultur – umiejętność radzenia sobie ze stresem – zasady grzeczności
Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych – świadomość siebie i innych kultur – zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne.

osób badanych miał charakter losowy. Przebadano łącznie 261 osób, z czego do analiz zakwalifikowano 123 kwestionariusze. Wyselekcjonowana grupa nie spełnia wymogów reprezentatywności.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

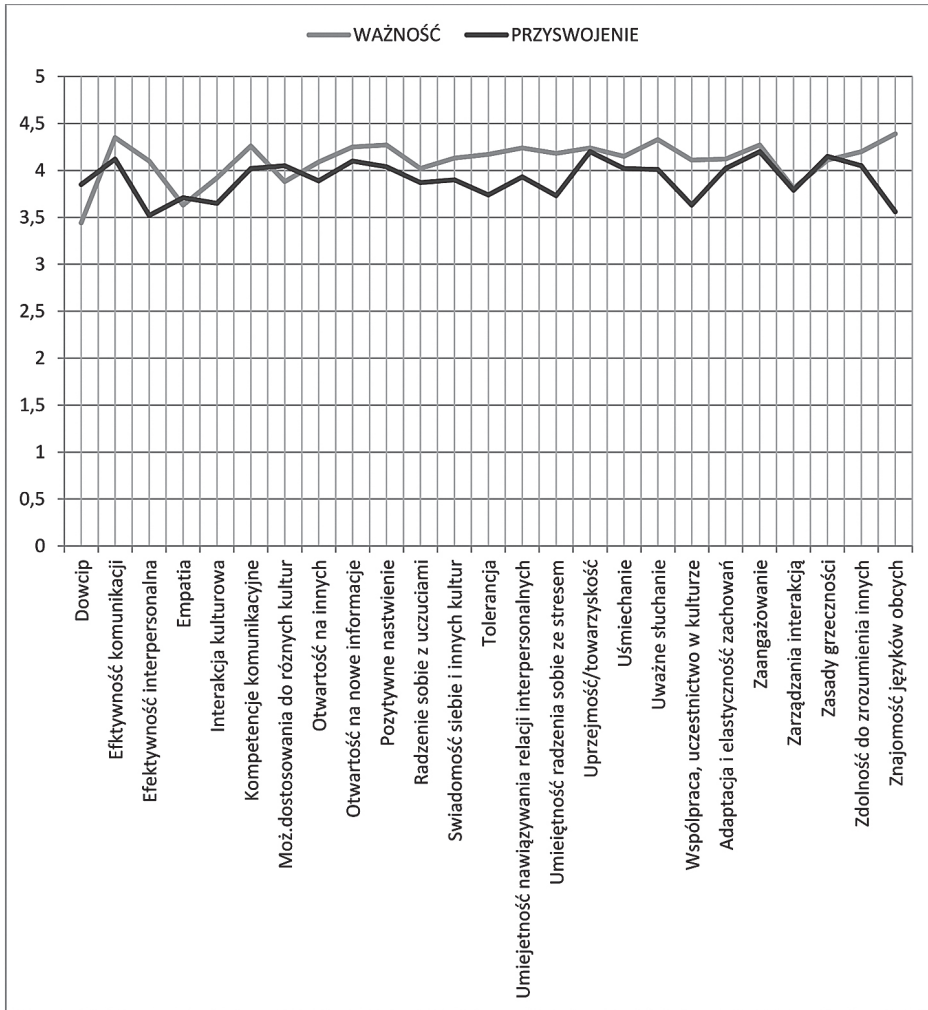
Wszystkie osoby w chwili badania pracowały w Anglii minimum 5 lat. Wśród przebadanych mężczyźni stanowili 61,8%, a kobiety – 38,2%. W większości byli oni zatrudnieni na czas stały (68,3%), przy 31,7% pracujących tymczasowo. Głównie byli to pracownicy fizyczni (64,2%), ale też umysłowi (35,8%). Zdecydowana 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 pozo-

stania w Anglii. Warunki materialne jako bardzo dobre wskazało 15,3% respondentów, dobre – 53,0%, a przeciętne – 26,8%. Ze względu na wykształcenie dominowały dwie grupy: wyższe (45,5%) oraz średnie (51,2%), pozostali – zawodowe (3,3%). Oceny, z jaką ukończyli naukę, to: bardzo dobry (22,0%), dobry (52,0%), dostateczny (26,0%). Znajomość języka angielskiego na poziomie bardzo dobrym wskazało 32,4%, dobrym – 31,0%, przeciętnym – 24,5%, słabym – 9,6% i bardzo słabym – 2,3%.

Pomimo tego, że badane osoby w zdecydowanej większości pracowały niezgodnie ze swoim wykształceniem (głównie jako pracownicy fizyczni), można uznać, że zdecydowanie dobrze były postrzegane na lokalnym rynku pracy przez pracodawców, o czym świadczy zatrudnienie prawie 2/3 badanych na umowę na czas nieokreślony.

Odpowiadając na pierwsze pytanie problemowe, dokonano analizy danych uzyskanych z kwestionariusza ankiety dotyczących dwóch pytań: o ważność i przyswojenie zamieszczonych w nim kompetencji międzykulturowych. W zdecydowanej większości przypadków wystąpiła różnica w zakresie ważności i przyswojenia poszczególnych kompetencji (rys. 1). Średnie wyniki ważności są generalnie wyższe od średnich wyników przyswojenia analizowanych kompetencji. Za najważniejsze międzykulturowe kompetencje badane osoby uznały: 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 wskazano: dowcip (M-3,44), empatię (M-3,63), zarządzanie interakcją (M-3,81), możliwość dostosowania do różnych kultur (M-3,88), interakcję kulturową (M-3,92). Odnośnie do przyswojenia analizowanych kompetencji najwyższe średnie wyniki otrzymały: uprzejmość/towarzystwo 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, uczestnictwo w kulturze, umiejętność radzenia sobie ze stresem, tolerancja oraz dowcip. Wynika z tego, że badane osoby mają świadomość, że znajomość języka angielskiego jest jedną z priorytetowych umiejętności, odpowiedzialną za sukces zawodowy w Wielkiej Brytanii, jednocześnie deklarują dosyć słabą jego znajomość, na poziomie przeciętnym. Również opanowanie takich umiejętności, jak: efektywność interpersonalna, współpraca, uczestnictwo w kulturze, umiejętność radzenia sobie ze stresem czy tolerancja – zdaniem osób



Rys. 1. Ważność a przyswojenie kompetencji międzykulturowych w opinii badanych Polaków
Źródło: opracowanie własne.

badanych jest wyraźnie niższe niż ich ważność w wielokulturowym środowisku pracy. Jedynie opanowanie takich umiejętności, jak: dowcip, empatia, możliwość dostosowania do różnych kultur – jest nieznacznie wyżej oceniane niż ich ważność.

Z kolei poczucie sukcesu zawodowego w opinii badanych osób jest dosyć zróżnicowane (tab. 2). Najwięcej spośród nich (46,3%) uważa, że osiągnęli sukces, pozostali (36,6%) nie potrafią dokonać jednoznacznej oceny, a 17,1% uważa, że nie osiągnęli sukcesu zawodowego.

Tab. 2. Poczucie sukcesu zawodowego w opinii badanych osób

Sukces zawodowy	N	%
Tak	57	46,3
Trudno powiedzieć	45	36,6
Nie	21	17,1
Razem	123	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Poszukując zależności, zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi, między węzłowymi kompetencjami międzykulturowymi a sukcesem zawodowym badanych osób, stwierdzono, że zróżnicowanie średnich wyników trzech jednocześnie porównywanych odpowiedzi poczucia sukcesu zawodowego na poziomie istotnym statystycznie wystąpiło w przypadku trzech węzłowych kompetencji międzykulturowych (tab. 3).

Tab. 3. Węzłowe kompetencje międzykulturowe a sukces zawodowy – ANOVA

Węzłowe kompetencje międzykulturowe	Poziom ANOVA	
	F	NIR
Kompetencje komunikowania się	6,602	0,001
Inteligencja emocjonalna	8,584	0,000
Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów	8,264	0,000
Otwartość na odmienność	0,228	0,800
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	2,320	0,102
Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach	1,177	0,311

Źródło: opracowanie własne.

Są to: *Kompetencje komunikowania się*, *Inteligencja emocjonalna* oraz *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów* ($p < 0,05$). W przypadku pozostałych trzech węzłowych kompetencji takiej zależności nie stwierdzono ($p > 0,05$). W związku z powyższym dalszą szczegółową analizę przeprowadzono, uwzględniając tylko przypadki istotne statystycznie.

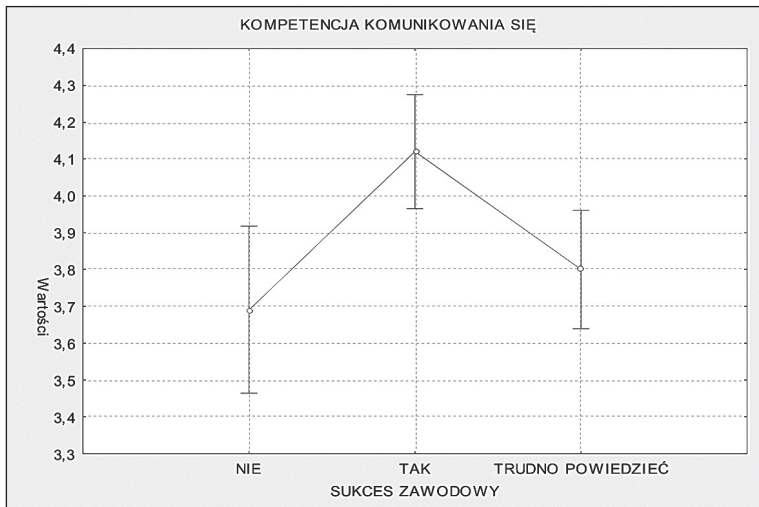
Analiza wyników pierwszej zależności: między *Komunikowaniem się* a sukcesem zawodowym badanych Polaków – wykazała różnicowanie na poziomie istotnym statystycznie w zakresie trzech zmiennych grupujących (tab. 4, rys. 2). Najbardziej różnicującą zmienną grupującą była odpowiedź grupy badanych osób jednoznacznie wskazująca na osiągnięcie sukcesu zawodowego (TAK).

Tab. 4. *Komunikowanie się* a sukces zawodowy badanych osób

Zmienna zależna		Zmienna grupująca								
		Sukces zawodowy								
Kompetencja komunikowania się	ANOVA Analiza wariancji*		Ogółem		NIE (1)		TAK (2)		TP (3)	
			X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
			3,92	0,57	3,69	0,49	4,12	0,58	3,80	0,53
	F	p	Grupa		Porównanie wewnątrzgrupowe					
					NIE (1)		TAK (2)		TP (3)	
	6,60	0,001	NIE (1)		0,002		0,454			
			TAK (2)		0,002				0,004	
TP (3)			0,454		0,004					

* poziom istotności, gdy $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 2. *Komunikowanie się* a sukces zawodowy badanych osób

Źródło: opracowanie własne.

Istotnie wyższy jej wynik średni w zakresie wyników wysokich (4,12) od pozostałych zmiennych grupujących (NIE – 3,69; TP – 3,80) wskazuje na dużą pewność badanych osób w ocenie zależności między kompetencją *Komunikowanie się* a subiektywną oceną osiągniętego sukcesu zawodowego. Zatem analiza powyższa wskazuje, że osoby, które zadeklarowały osiągnięcie sukcesu zawodowego, posiadają najbardziej przyswojoną węzłową kompetencję *Komunikowanie się* (M-4,12), natomiast badane osoby deklarujące brak sukcesu zawodowego wykazały się najniższym wynikiem średnim (3,69) w zakresie przyswojenia analizowanej kompetencji. Potwierdza to analiza porównania wewnątrzgrupowego. Wy-

nika z niej, że analizowane kompetencje osób z sukcesem zawodowym są istotnie różne (wyższe) od kompetencji osób badanych, które w swoim subiektywnym odczuciu wskazały, że NIE osiągnęły sukcesu zawodowego ($p=0,002$), oraz osób nieumiejących podjąć jednoznacznej decyzji w tym zakresie TP (Trudno powiedzieć) ($p=0,004$).

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku analizy zależności między węzłową kompetencją *Inteligencja emocjonalna* a sukcesem zawodowym badanych osób (tab. 5, rys. 3). Najwyższy wynik średni (3,96), mieszczący się w przedziale wyników wysokich, w zakresie przyswojenia analizowanej węzłowej kompetencji uzyskały badane osoby, które zadeklarowały osiągnięcie sukcesu zawodowego (TAK), a najniższy – w przedziale wyników przeciętnych – te osoby, które w swoim odczuciu zawodowego sukcesu nie osiągnęły (NIE -3,39). Natomiast grupa badanych Polaków niepotrafiąca jednoznacznie się określić (TP) uzyskała średni wynik w przedziale wyników przeciętnych z tendencją ku wysokim (3,72), umiejscawiający ją między wyżej analizowanymi grupami osób. Jak wynika z porównawczej analizy wewnątrzgrupowej, wystąpienie powyższych różnic w wynikach średnich przekłada się w każdej z analizowanych relacji na różnice istotne statystycznie.

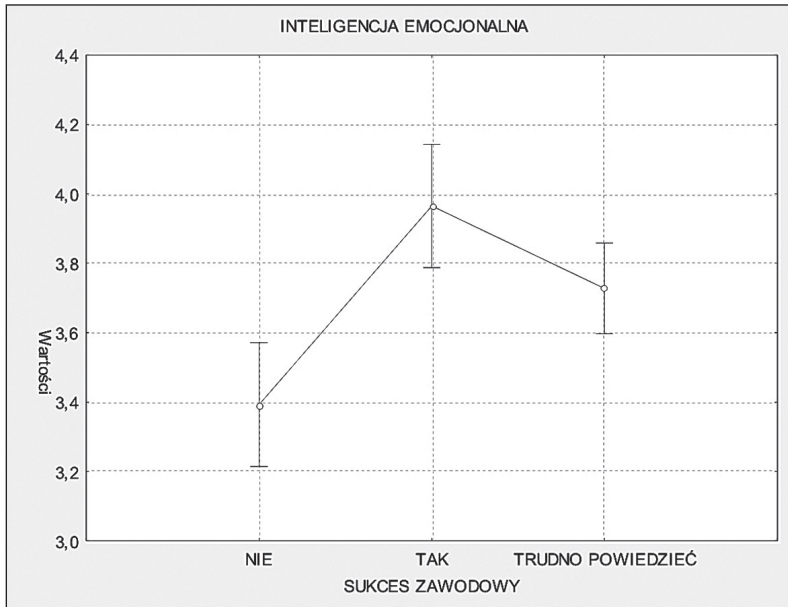
Tab. 5. *Inteligencja emocjonalna* a sukces zawodowy badanych osób

Zmienna zależna		Zmienna grupująca								
		Sukces zawodowy								
Inteligencja emocjonalna	ANOVA Analiza wariancji*		Ogółem		NIE (1)		TAK (2)		TP (3)	
			X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
			3,78	0,58	3,39	0,39	3,96	0,66	3,72	0,43
	F		p		Grupa		Porównanie wewnątrzgrupowe			
							NIE (1)		TAK (2)	
	8,58		0,000		NIE (1)		0,000		0,023	
					TAK (2)		0,000		0,033	
TP (3)					0,023		0,033			

* poziom istotności, gdy $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem uznać, że badane osoby posiadające subiektywne poczucie odniesienia sukcesu zawodowego charakteryzują się wysokim poziomem przyswojenia węzłowej kompetencji *Inteligencja emocjonalna*. Osoby, które nie mają poczucia sukcesu zawodowego, cechują się przeciętnym poziomem tej kompetencji.



Rys. 3. *Inteligencja emocjonalna* a sukces zawodowy badanych osób

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei grupa badanych osób z deklaracją Trudno powiedzieć wykazuje przeciętny, z tendencją ku wysokiemu, poziom przyswojenia.

Ostatnia z analizowanych zależności – *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów* a sukces zawodowy badanych osób, nieco różni się od poprzednich (tab. 6, rys. 4). Najwyższy średni wynik (3,98), mieszczący się w przedziale wyników wysokich, przyswojenia analizowanej węzłowej kompetencji uzyskały badane osoby o poczuciu sukcesu zawodowego. Wynik średni (3,85), nieznacznie niższy, ale również w przedziale wyników wysokich, uzyskały badane osoby nie deklarujące osiągnięcia sukcesu zawodowego.

Natomiast średni wynik najniższy (3,60), ulokowany w przedziale wyników przeciętnych, co odróżnia go od poprzednich analiz, uzyskały badane osoby mające trudności z wyborem jednoznacznych deklaracji. Analiza wyników porównania wewnątrzgrupowego wykazała, że najbardziej różnicującą grupą są osoby badane z deklaracją sukcesu zawodowego Trudno powiedzieć. Zarówno wobec grupy TAK ($p=0,00$), jak i NIE ($p=0,006$) różnice są istotne statystycznie, czego nie można zaobserwować w relacjach między grupą osiągającą sukces i go nieosiągających ($p=0,878$).

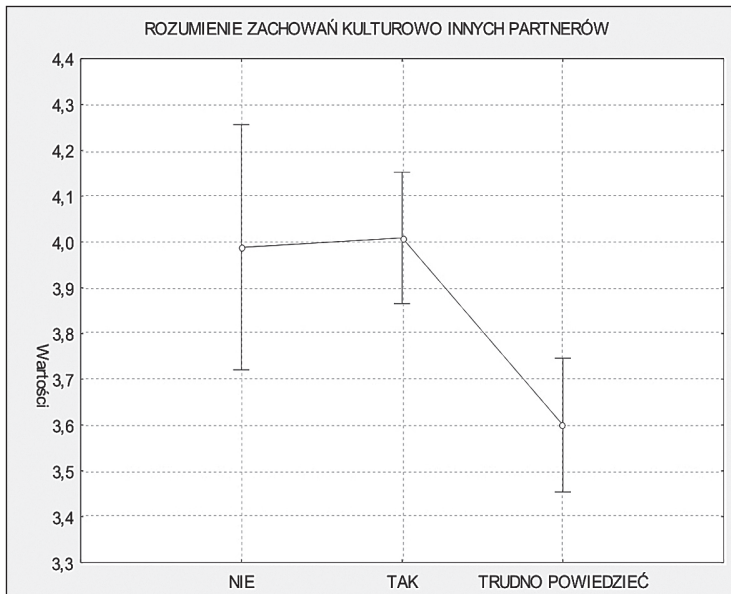
Z powyższej analizy wynika, że osoby badane posiadające subiektywną pozytywną i negatywną ocenę osiągnięcia sukcesu zawodowego wykazują się bardzo zbliżonym wysokim poziomem przyswojenia węzłowej kompetencji *Rozu-*

Tab. 6. *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów* a sukces zawodowy badanych osób

Zmienna zależna		Zmienna grupująca								
		Sukces zawodowy								
Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów	ANOVA Analiza wariancji*		Ogółem		NIE (1)		TAK (2)		TP (3)	
			X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
			3,85	0,56	3,98	0,58	4,00	0,54	3,60	0,56
	F		p		Grupa		Porównanie wewnątrzgrupowe			
							NIE (1)		TAK (2)	
	8,26		0,000		NIE (1)		0,878		0,006	
					TAK (2)		0,878		0,000	
TP (3)					0,006		0,000			

* poziom istotności, gdy $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 4. *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów* a sukces zawodowy badanych osób

Źródło: opracowanie własne.

mienie zachowań kulturowo innych partnerów. Natomiast badane osoby o ambiwalentnym odczuciu swojego sukcesu zawodowego prezentują przeciętny poziom przyswojenia analizowanej kompetencji.

DYSKUSJA I PODSUMOWANIE WYNIKÓW

Oceny kompetencji międzykulturowych pod względem ich ważności oraz poziomu ich przyswojenia przez badane osoby w zdecydowanej większości się nie pokrywają. W sześciu przypadkach na 25 wyżej oceniana była ważność danej kompetencji niż poziom jej przyswojenia. Z tego w trzech przypadkach kompetencji (tj. *Dowcip*, *Empatia* oraz *Możliwość dostosowania do różnych kultur*) ważność w ocenie badanych była mniejsza niż poziom ich przyswojenia. W kolejnych trzech (*Uprzejmość/Towarzystwość*, *Zarządzanie interakcją* oraz *Zasady grzeczności*) zarówno ważność, jak i poziom przyswojenia był identyczny. W pozostałych 19 średnie wyniki wyższe odnotowano w przypadku ich ważności, wszystkie mieściły się w przedziale wyników wysokich. Za najważniejsze kompetencje międzykulturowe badani Polacy uznali: *Znajomość języka angielskiego*, *Efektywność komunikacji*, *Uważne słuchanie* (będące wskaźnikami węzłowej kompetencji międzykulturowej *Komunikowania się*), *Zaangażowanie*, *Pozytywne nastawienia* – wszystkie w przedziale wyników wysokich. Za najmniej ważne wskazano: *Dowcip* i *Empatię* (w zakresie wyników przeciętnych) oraz *Zarządzanie interakcją*, *Otwartość na innych* i *Interakcję kulturową* (w przedziale wyników wysokich, ale w dolnym ich zakresie). Natomiast najbardziej przyswojone, znajdujące się w przedziale wyników wysokich, okazały się następujące kompetencje: *Zaangażowanie*, *Uprzejmość/Towarzystwość*, *Zasady grzeczności*, *Efektywność komunikacyjna*, *Możliwość dostosowania do różnych kultur*, *Otwartość na nowe informacje*. Najmniej przyswojone to: *Znajomość języków obcych*, *Efektywność interpersonalna*, *Współpraca, uczestnictwo w kulturze*, *Interakcja kulturowa*, *Empatia* – wszystkie w górnym zakresie wyników przeciętnych, co świadczy z jednej strony o dostrzeganiu ważności analizowanych kompetencji w życiu zawodowym badanych osób, a z drugiej o dosyć krytycznej i szczerzej samoocenie w tym zakresie.

Na uwagę zasługuje fakt, że osiągnięcie sukcesu zawodowego, jako najistotniejszego efektu zaangażowania w pracę zawodową, zadeklarowała prawie połowa respondentów. Brak takiego rezultatu to odczucie towarzyszące około 1/5 badanych Polaków. Pozostała ponad 1/3 badanych nie mogła się zdecydować, do jakiej grupy się zaliczyć.

Analiza zależności między węzłowymi kompetencjami międzykulturowymi a sukcesem zawodowym wykazała, że porównanie średnich wyników trzech odpowiedzi poczucia sukcesu zawodowego różnicuje na poziomie istotnym statystycznie w przypadku następujących węzłowych kompetencji międzykulturowych: *Kompetencje komunikowania się*, *Inteligencja emocjonalna*, *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów*. W pozostałych przypadkach takie istotne różnice nie występują, a jeżeli tak się dzieje, to są one bardzo niewielkie, nieznaczące, przypadkowe. W dwóch pierwszych przypadkach polaryzacja wyników

była do siebie bardzo zbliżona. Najwyższy poziom przyswojenia (w zakresie wyników wysokich) analizowanych kompetencji uzyskały osoby badane, które zadeklarowały osiągnięcie sukcesu zawodowego, a najniższy (w przedziale wyników przeciętnych) osoby badane, które takiego sukcesu nie stwierdziły. Wynika z tego, że analizowane węzłowe kompetencje *Komunikowania się* i *Inteligencja emocjonalna* osób z sukcesem zawodowym są istotnie wyższe od kompetencji osób badanych, które w swoim subiektywnym odczuciu wskazały, że nie osiągnęły sukcesu zawodowego, a także od osób nieumiejących podjąć jednoznacznej decyzji w tym zakresie. W trzecim przypadku (*Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów*) pozytywna i negatywna deklaracja sukcesu zawodowego badanych Polaków nie różnicuje wysokiego poziomu analizowanej węzłowej kompetencji. Różnicującą grupą są badani niepotrafiący jednoznacznie wskazać, czy osiągnęli sukces zawodowy czy nie. Jednak prezentowany przez nich poziom przyswojenia węzłowej kompetencji *Rozumienie zachowań kulturowo innych partnerów* jest istotnie niższy od pozostałych i znajduje się na poziomie wyników przeciętnych.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że przyjęta hipoteza robocza nie została w pełni potwierdzona. Spośród sześciu węzłowych kompetencji międzykulturowych tylko w dwóch przypadkach (tj. *Kompetencji komunikowania się* oraz *Inteligencji emocjonalnej*) osoby badane, które zadeklarowały osiągnięcie sukcesu zawodowego, wykazały się istotnie wyższym poziomem ich przyswojenia. W pozostałych przypadkach różnic takich nie odnotowano.

Reasumując, można uznać, że wysoki poziom przyswojenia przez osoby badane takich węzłowych kompetencji, jak *Kompetencja komunikowania się* oraz *Inteligencja emocjonalna* jest swoistą determinantą ich sukcesu zawodowego. W pierwszym przypadku największą rolę odgrywają takie kompetencje, jak: *znajomość języka angielskiego, kompetencje komunikacyjne, dowcip, efektywność komunikacji, uśmiechanie oraz uważne słuchanie*. W drugim zaś: *elastyczność interpersonalna, radzenie sobie z uczuciami, adaptacja i elastyczność zachowań oraz empatia*. Rodzi się tutaj pytanie, jaki szczegółowy udział w wysokim poziomie przyswojenia analizowanych węzłowych kompetencji mają powyższe kompetencje sprawujące w tych badaniach rolę wskaźników. Wymaga to dalszych analiz, wychodzących poza obszar przyjętych w tym artykule założeń, co zapewne znajdzie odzwierciedlenie w kolejnej publikacji.

Powyższe badania, wpisując się w kategorię społeczną modelu kompetencji międzykulturowej J. Boltana (2006), uświadamiają bezpośrednie powiązanie analizowanych kompetencji z adaptacją do życia w nowym środowisku kulturowym. W kontekście dynamicznych procesów migracyjnych potencjalni pracownicy, niemający przyswojonych na wysokim poziomie kompetencji *Komunikowania się* oraz *Inteligencji emocjonalnej*, będą mieli duże trudności w funkcjonowaniu na obcym rynku pracy. Obie kompetencje odgrywają bardzo ważną rolę w porozumiewaniu się i przyswajaniu zastanej kultury w wielu nowych przestrzeniach.

W trakcie procesów komunikowania się członków wielokulturowych grup często dochodzi do swoistej komparacji z nieznanym jednym lub kilkoma językami, ale też różnorodną mimiką, gestykulacją dotychczas nieznaną, niezrozumiałą. Wpływa to na zaburzenia w sferze komunikowania się różniących się kulturowo grup (Milliken, Martins 1996). Prowadzi to też do licznych nieporozumień i zamieszania, znacząco zmniejszając efektywność komunikacji (Ayoko, Hartel 2000), co z kolei negatywnie może wpłynąć na proces produkcji, samoocenę członków grupy, ich samorealizację i efekty pracy. A przecież uznaje się, że komunikacja werbalna i niewerbalna odgrywa kluczową, zasadniczą rolę w wypracowaniu najbardziej efektywnych zasad współpracy ludzi odmiennych kulturowo (Iles 1995).

W pracowniczych grupach zadaniowych wielokulturowego rynku pracy, składającego się z heterogenicznych grup, podstawowym źródłem nieporozumień są najczęściej negatywne emocje związane z różnorodnością, odmiennością w zakresie wartości, pragnień czy życzeń poszczególnych jej członków (Ayoko, Hartel 2000). Stan taki może w istotny sposób wyrzucić negatywny wpływ na sprawność działania wielokulturowych zespołów (Pelled 1996). Pomocna w tym zakresie wydaje się być inteligencja emocjonalna, rozumiana jako zdolność rozpoznawania naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolność motywowania się i kierowania emocjami zarówno własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi (Goleman 1995). Zatem sukces życiowy czy zawodowy zależy w dużej mierze od umiejętności kierowania emocjami (Goleman 1995). Istotna wydaje się wobec tego umiejętność rozpoznawania własnych i obcych uczuć, radzenie sobie z nimi, dostosowanie do zachowań innych, umiejętność spojrzenia na rzeczywistość z perspektywy innych.

Swoisty kapitał do adaptacji kulturowej do wielokulturowego środowiska pracy stanowi również umiejętność *Rozumienia zachowań kulturowo innych 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 przez pryzmat własnego „zakorzenienia” na swój sposób postrzega rzeczywistość, w której funkcjonują wszyscy (Maznevski 1994), zachowując się zgodnie z własnym kluczem kulturowym. Uświadomienie sobie przez członków tych grup uwarunkowań takiego zróżnicowania ma istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu realizowanych wspólnie zadań. Istotnym wzmocnieniem tego sukcesu jest „opanowanie występujących w nim różnic kulturowych i niedopuszczenie do powstania wieży Babel” (Hampden-Turner, Trompenaars 1998, s. 25).

Wydaje się, że kluczową umiejętnością powinna być zdolność do zrozumienia, że nie należy oceniać innych z powodu różnic kulturowych, prezentując przy tym umiejętność elastycznych interakcji w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Rozumienie wartości i norm kulturowych oraz społecznych odmiennych kul-

turowo współpracowników tworzy podstawy zaufania, które przekładają się na lepsze wykonywanie zadań. Osiągnąć taki stan można m.in. przez szeroko rozumianą współpracę oraz aktywne wzajemne uczestnictwo w środowiskach kulturowych miejsca pobytu.

BIBLIOGRAFIA

- Ayoko O.B., Hartel C.E.J. (2000), *Cultural differences at work: How managers deepen and lessen the cross-racial divide in their workgroups*, "Queensland Review", Vol. 7.
- Bańka A. (2005), *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*, [w:] A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia*, Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bogaj A., Kwiatkowski S.M. (red.) (2001), *Szkoła a rynek pracy. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bolten J. (2006), *Interkulturowa kompetencja*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Bylok F. (2005), *Wzór sukcesu w społeczeństwie polskim w okresie transformacji społeczno-ustrojowej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 8, nr 1.
- Chen G.M., Starosta W.J. (1996), *Intercultural communication competence: A synthesis*, [w:] B. Bursleson (ed.), *Communication Yearbook 19*. Thousand Oaks.
- Deardorff D.K. (2006), *Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internalization*, "Journal of Studies in Intercultural Education", Vol. 10.
- Delors J. (1998), *Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku. Edukacja jest w niej ukryty skarb*, Warszawa: UNESCO.
- Dudzikowa M. (1994), *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*, [w:] H. Kwiatkowska (red.), *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, Warszawa: IHNOiT.
- Dylak S. (1995), *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Firkowska-Mankiewicz A. (1999), *Zdolnym być... Kariery i sukces życiowy warszawskich trzydziestolatków*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Firkowska-Mankiewicz A. (2002), *Intelligence and Success in Life*, Warszawa: IFiS.
- Gerlach R. (2003), *Edukacja zawodowa nie tylko dla rynku pracy*, [w:] R. Gerlach (red.), *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej.
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Grzeszczyk E. (2003), *Sukces: amerykańskie wzory – polskie realia*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Illes P. (1995), *Learning to work with difference*, "Personal Review", Vol. 24(6).
- Juchnowicz M. (red.) (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kasprzak E. (2006), *Sukces i porażka bezrobotnych na rynku pracy*, Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Klimkowska K. (2013), *Orientacja na sukces zawodowy studentów kończących studia translatorskie*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.

- Klimkowska K. (2014), *Edukacja do sukcesu narzędziem rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] K. Denek, A. Kamińska, P. Oleśniewicz (red.), *Od uniwersytetu do starości. Aspekty edukacji osób dorosłych*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Wyższa Szkoła Humanitas.
- Klimkowska K., Korczyński M. (2015), *Sukces zawodowy emigrantów polskich w Wielkiej Brytanii a ich aktywność edukacyjna*, „Journal of Modern Science”, nr 4/27.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Kupczyk T. (red.) (2006), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Wrocław: Politechnika Wrocławska – Centrum Kształcenia Ustawicznego.
- Kwiatkowski M. (2000), *Człowiek sukcesu ekonomicznego jako wzór osobowy w pierwszych latach transformacji systemowej w Polsce. Studium z socjologii moralności*, Zielona Góra: Lubuskie Towarzystwo Naukowe.
- Kwiatkowski S., Symela K. (2001), *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria. Metodologia. Projekty*, Warszawa: IBE.
- Łojko E., Dziurnikowska-Stefańska M. (red.) (2011), *Wartości a sukces zawodowy prawników – granice kompromisu?*, Warszawa: Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW.
- Magala S. (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Maznevski M.L. (1994), *Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members*, „Human Relations”, Vol. 47,
DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679404700504>.
- Mazur B. (2012), *Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Michalak J.M. (2007), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*, Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Mikułowski-Pomorski J. (2007), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „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,
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>.
- Nikitorowicz J., Sobecki M., Danilewicz W., Muszyńska J., Misiejuk D., Bajkowski T. (2013), *Kompetencje do Komunikacji międzykulturowej w aspekcie wielokulturowości regionu i procesów migracyjnych*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Pelled L.H. (1996), *Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory*, „Organization Science”, Vol. 7(6),
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>.
- Pycka W. (1994), *Zarys filozofii sukcesu*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Radziewicz-Winnicki A. (1997), *Dylematy w przekazie wartości edukacyjnych w warunkach zmiany społecznej – stagnacja*, [w:] A. Zając (red.), *Dylematy przemian oświatowych*, Rzeszów–Krosno: Wojewódzki Ośrodek Politechniczny.
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sikorski C. (2007), *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Warszawa: Difin.
- Słomczyński K.M. (red.) (2007), *Kariera i sukces. Analizy socjologiczne*, Zielona Góra–Warszawa: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.

- Spitzberg B.H. (1990), *The construct validity of trait – based measures of interpersonal competence*, “Communication Research Reports”, Vol. 7, DOI: <https://doi.org/10.1080/08824099009359863>.
- Spitzberg B.H. (1991), *An examination of trait measures of interpersonal competence*, “Communication Research Reports”, Vol. 4, DOI: <https://doi.org/10.1080/08934219109367517>.
- Spitzberg B.H., Changnon G. (2009), *Conceptualizing intercultural competence*, [w:] D.K. Deardorff (ed.), *Intercultural Competence*, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington.
- Sztompka P. (1994), *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Sztompka P. (2010), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Titkow A. (red.) (2003), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet. Monografia zjawiska*, Warszawa: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Wiseman R.L. (1989), *Predictors of intercultural communication competence*, “International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 13, DOI: [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90017-5).
- Witkowski S.A. (red.) (1994), *Psychologia sukcesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witkowski S.A. (red.) (2003), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 6, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie.

SUMMARY

Polish emigrants who follow their professional ambitions within multicultural labor market in most cases work not in line with their learnt professions. Despite this fact they are satisfied with their jobs and feel they have achieved professional success. Thus, the question arises, what is the key to their very positive self-esteem of professional achievement or whether they pursue their career paths without using the learnt so-called hard competencies. It remains to believe that the soft competencies of the intercultural competences group are the main cause of this state of affairs. The aim of this study was to establish a link between intercultural competences and professional success of Polish workers in England. The study involved 123 people working in the South-West of England. Studies have shown that only in two types of competences: – competence of communication and competence of emotional intelligence – the test-takers who achieved significantly higher level of results were the ones who believed they achieved professional success. In other cases, the difference was not seen. Therefore, it can be concluded that the high level of ownership of competences such as communication competence and emotional intelligence is a specific determinant of career success abroad.

Keywords: intercultural competence; intercultural education; immigrants and professional success