

Budowanie trwałych relacji międzykulturowych przez pracowników korporacji hotelowych

Małgorzata Sztorc

*Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego,
Politechnika Świętokrzyska*

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istotnej roli kompetencji w procesie budowania i rozwijania trwałych relacji międzykulturowych przez pracowników globalnych korporacji hotelowych. W celu zgromadzenia materiału badawczego przeprowadzono badanie wśród 148 pracowników hoteli, z działów zajmujących się obsługą nabywców usług i kontrahentów, w okresie od czerwca do września 2017 r., przy wykorzystaniu sondażu diagnostycznego. Zrealizowano je za pomocą metody ankietowej, wykorzystując samodzielnie opracowany kwestionariusz. Z analizy wynika, że do najbardziej rozwiniętych kompetencji badani zaliczyli umiejętność budowania relacji międzykulturowych i komunikowania się, znajomość języków obcych oraz tolerancję różnorodności.

Słowa kluczowe: kompetencje, relacje międzykulturowe, aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, międzykulturowość, model J. Boltena

Wprowadzenie

Problematyka budowania relacji międzykulturowych dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstwa w wymiarze zewnętrznym (tj. relacji biznesowych w otoczeniu) oraz wewnętrznym (tj. relacji między pracownikami organizacji). Dysponowanie stosownymi kompetencjami, które wynikają z funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym, stanowi jeden z motywów warunkujących proces budowania trwałych relacji międzykulturowych. Umiejętności tego rodzaju przyczyniają się także do skutecznego zarządzania organizacją w środowisku interkulturowym. W kontekście globalizacji rynku efektywność zarządzania międzynarodowego

stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej korporacji hotelowych. Działania polegające na oddelegowaniu pracowników poza miejsce zamieszkania, w celu wykonywania obowiązków zawodowych, mogą wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Postępowanie tego rodzaju przyczynia się do: 1) zdobycia nowych rynków, 2) rozwoju i budowy kultury organizacji międzynarodowych, 3) udoskonalenia procesów koordynacji i kontroli, 4) transferu innowacyjnych technologii, procedur, metod, wiedzy oraz umiejętności.

Celem artykułu jest wskazanie istotnej roli kompetencji w procesie budowania i rozwijania trwałych relacji międzykulturowych przez pracowników korporacji hotelowych. Aby zrealizować ten cel, w artykule dokonano przeglądu treści literatury z zakresu zarządzania interkulturowego na temat budowania relacji międzykulturowych oraz kompetencji wielokulturowych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku międzynarodowym. Ponadto, przeprowadzono badanie metodą ankietową, wykorzystując kwestionariusz własnego autorstwa. Celem badania było poznanie opinii pracowników z działów zajmujących się obsługą gości i kontrahentów na temat kompetencji niezbędnych do budowania i rozwijania trwałych relacji międzykulturowych w korporacjach hotelowych.

Znaczenie relacji interkulturowych w procesie zarządzania międzykulturowego

Funkcjonowanie korporacji na rynkach państw przyjmujących powoduje, że rodzime zespoły pracownicze kontaktują się z osobami reprezentującymi odmienne kultury narodowe. W konsekwencji tego procesu personel podlega relacjom (interakcjom) międzykulturowym oraz funkcjonuje w strukturze wielokulturowej. Współpraca podczas wykonywania obowiązków zawodowych opiera się na zasadzie wzajemnych interakcji. Ich podstawę stanowi komunikacja, która bazuje na wymianie oraz wzajemności. W rezultacie uczestnicy zachodzących interakcji w sposób świadomy wpływają na siebie i przekształcają swoje zachowania pod wpływem postępowania pozostałych osób (Ioannides, 2006).

Relacje międzykulturowe występujące w korporacjach są ujmowane jako wynik wzajemnego oddziaływania na siebie pracowników reprezentujących odmienne kultury (Rozkwitalska, 2011). Podczas zachodzących w korporacji interakcji jej pracownicy podlegają kontaktom z innymi wzorcami zachowań. Prezentują różne kody kulturowe i modele funkcjonowania, które są weryfikowane z punktu widzenia słuszności zachowań oraz porównywane do reprezentowanych i przestrzeganych w organizacji zasad. Determinanty tego rodzaju wpływają na jakość relacji międzykulturowych występujących w zespołach pracowniczych (Cooper, Doucet,

Pratt, 2007). W procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych biorą udział pracownicy, nabywcy oraz kontrahenci. Mają oni różne standardy zachowań i sposoby myślenia, które są wykorzystywane do analizowania zależności kulturowych występujących w rzeczywistości otaczającej organizację (Sarkiuunaite, Rocke, 2015). Z tej przyczyny ważnym zadaniem wydaje się określenie istoty kompetencji interkulturowych, wpływających na zachowania pracowników globalnych organizacji podczas budowania trwałych relacji międzykulturowych.

W literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej niewiele uwagi poświęcono zachodzącym w filiach korporacji relacjom międzykulturowym (Zorlu, Hacıoğlu, 2012). Większość publikacji ujmuje wskazaną tematykę wyłącznie z perspektywy centrali organizacji, która stanowi niekiedy barierę w budowaniu trwałych relacji międzykulturowych. Od pracowników w zagranicznych oddziałach organizacji oczekują bowiem posiadania odpowiednich kompetencji międzykulturowych. Ich następstwem powinna stanowić integracja odmiennej kultury między centralą a lokalnymi oddziałami korporacji (Gertsen, Søderberg, Zølner, 2012).

Natomiast w publikacjach dotyczących zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego korporacje są rozpatrywane z perspektywy geocentrycznej. Podmioty tego rodzaju operują ponad kulturami lub z ich pominięciem. Dlatego też wspomniana sytuacja ogranicza konieczność badania zachodzących interakcji kulturowych występujących w tych organizacjach. Niemniej jednak relacje międzykulturowe, które są rozpatrywane w wymiarze koordynacyjnym lub łączonym, dotyczą nie tylko organizacji wielonarodowej, lecz także każdej innej jednostki uczestniczącej w powstającej więzi (Caganova, Cambal, Weidlichova Luptakova, 2010). W rezultacie odpowiedniego doboru pracowników do zespołu, spójnego przedstawienia planów działania oraz metod ich osiągnięcia, następuje wzrost kompetencji i predyspozycji do budowania trwałych relacji międzykulturowych. W warunkach globalizacji rynku posiadane przez pracowników kompetencje międzykulturowe stanowią podstawowy warunek efektywnego zarządzania korporacją.

We współczesnej literaturze przedmiotu nie istnieje jeden powszechnie obowiązujący termin kompetencji międzykulturowych. Najczęściej rozumie się przez nie zdolność jednostki do komunikowania się i wchodzenia w interakcje (relacje) z członkami innej kultury, grupy lub wspólnoty¹ (Repeckiene, Kvedaraite,

¹ Inne podejścia oraz dyskusja nad problemami metodologicznymi związanymi ze zdefiniowaniem kompetencji międzykulturowych została przedstawiona w: Sandberg (2000), Lloyd, Hartel (2003), Matveev, Milter (2004), Schonhuth (2005), Fantini (2007), Bennett (2011), Bolten (2012), Gertsen, Søderberg, Zølner (2012).

Jankauskiene, 2011). Kompetencje międzykulturowe wyróżniają się umiejętnością funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu, gotowością do ustawicznej nauki, pozytywnymi cechami osobowościowymi oraz wysokimi standardami zachowania pracowników (Prahalad, 1998).

Postępowanie polegające na wytypowaniu pożądanych kompetencji międzykulturowych dotyczy określenia zestawu czynników, które są konieczne do ukształtowania procesu współpracy w zespole pracowników reprezentujących różne kultury. Na ich strukturę składają się (Rakotomena, 2005): 1) wiedza (kompletna, o kulturze własnej i kulturach obcych), 2) umiejętności (sposoby reakcji, zarządzanie konfliktami, przystosowanie, prowadzenie procesu negocjacji), 3) kompetencje (współzależność, empatia, cierpliwość, elastyczność, otwarty umysł), 4) zasoby psychiczne i emocjonalne (motywacja, zarządzanie stresem, podejmowanie ryzyka).

Budowanie relacji międzykulturowych zależy od zdolności, umiejętności, kompetencji pracowników oraz wewnętrznych zadań i orientacji strategicznej korporacji. Zasadnicza ich rola koncentruje się na akceptacji różnic oraz integracji działań występujących w otoczeniu interkulturowym. Natomiast w kulturowo zróżnicowanej korporacji współdziałanie polega na zespoleniu odmienności.

Rola relacji międzykulturowych w korporacjach hotelowych

Sektor usług hotelarskich jest zaliczany do kluczowych komponentów globalnej gospodarki turystycznej. Determinuje on rozwój ruchu turystycznego w atrakcyjnych miejscach. W ostatnich latach nastąpił intensywny rozwój hotelarstwa w skali międzynarodowej. Nasilający się proces przemieszczania się turystów oraz wzrastająca stabilizacja polityczno-gospodarcza wzmacniają globalizację działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku hotelarskim. Obecnie rynek turystyczno-hotelarski podlega dualnemu procesowi globalizacji. Wyraża się on przede wszystkim w umiędzynarodowieniu: 1) konsumpcji i popytu oraz 2) sektora i usług. Konsekwencją globalizacji stanowi wzrastająca polaryzacja rynku turystycznego wraz z bezpośrednim współzawodnictwem przedsiębiorstw lokalnych i transnarodowych.

Rozpatrując współczesną strukturę międzynarodowego rynku hotelarskiego, należy stwierdzić, iż kluczowymi jej elementami składowymi są: niezależne hotele, kooperacje hotelowe (konsorcja, dobrowolne łańcuchy) oraz koncerny hotelowe (Sala, 2007). Niemniej jednak w ostatnim czasie zasadniczą funkcję na rynku turystycznym pełnią międzynarodowe korporacje hotelowe. Intensywny ich rozwój stanowi następstwo wzmożonego rozwoju turystyki, jej umiędzynarodowienia,

natężenia procesów konsolidacji oraz wzrostu konkurencji na rynku usług hotelarskich. Z tego względu korporacje hotelowe są uznawane za liderów nowatorskich zamian zachodzących w sektorze hotelarskim.

W pierwszej połowie XIX w. po raz pierwszy zdefiniowano i zastosowano termin „korporacja” (*corporation*). W sektorze usług hotelarskich tego rodzaju struktura przedsiębiorstw zyskała na znaczeniu po II wojnie światowej (Sala, 2017). W literaturze przedmiotu nie występuje powszechnie obowiązująca definicja korporacji hotelowej. Termin „korporacja” jest powszechnie stosowany w celu przedstawienia istoty przedsiębiorstw o zasadniczej, ponadnarodowej skali funkcjonowania. Wśród odpowiedników pojęcia należy wymienić najczęściej stosowane alternatywne określenia: sieć hotelowa, koncern hotelowy, łańcuch hotelowy, grupa hotelowa, grupa markowa, system hotelowy (Sztorc, 2013).

Korporacja stanowi „zbiór przedsiębiorstw, które są koordynowane z ośrodka strategicznego (centrali) w kraju macierzystym, ze względu na wspólne cele i strategię” (Ietto-Gillies, 2005, s. 8). Prowadzi ona „działalność gospodarczą poprzez założenie filii zagranicznej, czyli ulokowanie w innym kraju części swoich aktywów” (Gorynia, Samelak, 2013, s. 71). Istota funkcjonowania korporacji wyraża się w procesie organizacji oraz zarządzania wielowymiarowym podmiotem gospodarczym. Wśród zróżnicowanych i charakterystycznych jej atrybutów należy wymienić: suwerenność, złożoność, sieciowość, rozproszenie geograficzne, wiedzę, specjalizację, zdolność do integracji, elastyczność oraz globalną efektywność (Zaorska, 2007). Korporacje stanowią wielowymiarowe i dynamicznie funkcjonujące przedsiębiorstwa na rynku hotelarskim. Na ich bazę materialną składa się znaczna liczba zarządzanych obiektów oraz innych elementów infrastruktury turystycznej. W hotelarstwie tego rodzaju instytucje pełnią także rolę organizacji sieciowych, czyli grupy podmiotów, w której istnieją względnie trwałe więzi utworzone ze względu na ich indywidualne cele (Okumus, Altinay, Chathoth, 2010).

W związku z ponadnarodowym charakterem korporacji hotelowych relacje międzykulturowe istnieją na różnych poziomach ich funkcjonowania, m.in. podczas kontaktu z gośćmi hotelowymi, turystami, współpracownikami lub kontrahentami. Dlatego też międzykulturowość warunkuje odpowiednie dostosowanie strategii m.in. personalnych, finansowych, marketingowych, konkurencji. System odrębnych wartości nabywanych w wyniku adaptacji pracowników wywodzących się z różnych kultur wpływa na ich postawy i zachowania w miejscu pracy. Na ich podstawie są ustalane kompetencje niezbędne w procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych. W przypadku korporacji ich uwzględnienie podczas działań personalnych odzwierciedla się zastosowaniem odmiennego podejścia do sposobu organizacji pracy, motywowania pracowników, metod rozwiązywania konfliktów oraz prowadzenia negocjacji. Ponadto „międzykulturowość pełni

rolę katalizatora zmian poprzez rozwój kapitału społecznego w toku budowania pozytywnych relacji międzykulturowych” (Stevens, Plaut, Sanchez-Burks, 2008, s. 117).

Międzynarodowy personel tworzy powiązania w gronie różnych kultur, dlatego też oddziały korporacji zlokalizowane w różnych krajach są w stanie skutecznie zaspokajać potrzeby nabywców. Korporacje hotelowe, które potrafią wykorzystać kapitał kulturowej odmienności, mają dostęp do nietypowych informacji o nieznanym dotychczas rynkach oraz wymaganiach, upodobaniach i zachowaniach nabywców. Dlatego też w odniesieniu do wymagań rynkowych mogą one względnie natychmiastowo reorganizować zespół odpowiedzialny za wykonanie danego zadania.

Rynkowy sukces korporacji hotelowych jest m.in. determinowany zasobami ludzkimi, które zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym są uwarunkowane różnymi czynnikami osobowościowymi. Elementy tego rodzaju mogą warunkować lub dyskwalifikować potencjalnych pracowników do wykonywania zadań w otoczeniu międzykulturowym. Cechy osobowości i kompetencji pracowników korporacji hotelowych w procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych nie podlegają modyfikacji. Niemniej jednak jest możliwe ich wzmocnienie poprzez szkolenia i treningi.

Kompetencje międzykulturowe w ocenie pracowników korporacji hotelowych – badanie

Metodologia badania

Badanie przeprowadzono w miesiącach od czerwca do września 2017 r. wśród 148 pracowników trzech korporacji hotelowych funkcjonujących w Polsce. W badaniach uczestniczyli przedstawiciele korporacji AccorHotels (AH, 72 osoby), Hilton Worldwide (HW, 29 osób) oraz Best Western Hotels&Resorts (BW, 47 osób). Międzynarodowy zasięg funkcjonowania koncernów zobowiązuje do budowania trwałych relacji międzykulturowych. Wpływ na nie mają kompetencje interkulturowe pracowników odpowiedzialnych za obsługę gości oraz współpracę z kontrahentami. Badanie na potrzeby niniejszego artykułu zrealizowano metodą ankietową z wykorzystaniem samodzielnie opracowanego kwestionariusza, który został przygotowany na podstawie modelu zaproponowanego przez J. Boltena (2001). Kompetencje interkulturowe stanowią w nim rezultat nabytych przez pracowników umiejętności, które są charakterystyczne dla procesu budowania trwałych relacji międzykulturowych. Autor ten zaliczył do nich: policentryzm,

umiejętność metakomunikacji, gotowość do międzykulturowego uczenia się, tolerancję niepewności oraz dystans do roli (Bolten, 2001). Z punktu widzenia pracy zawodowej J. Bolten zestawił kompetencje międzykulturowe w stosunku do pięciu następujących kategorii (Rakhimova, 2017):

- 1) kompetencji indywidualnych (motywacja, wydajność, samokontrola),
- 2) kompetencji społecznych (empatia, tolerancja, zdolności komunikacyjne i przywódcze),
- 3) kompetencji zawodowych (wiedza i profesjonalne doświadczenie),
- 4) kompetencji strategicznych (znajomość rynku i otoczenia biznesowego),
- 5) kompetencji dotyczących międzynarodowej współpracy (znajomość języka, metakomunikacja, tolerancja niepewności, policentryzm, gotowość do międzykulturowego uczenia się).

Wieloaspektowość modelu J. Boltena sprawia, że problematyczny jest odpowiedni wybór umiejętności, które są niezbędne w procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych. Dlatego też na potrzeby prowadzonego badania wyróżniono pięć głównych kompetencji interkulturowych, które wpływają na sposób kształtowania relacji międzykulturowych przez pracowników korporacji hotelowych. Badanie tego rodzaju wyróżnia się nowatorskim podejściem, ponieważ wskazana problematyka dotychczas nie była przedmiotem rozpoznania w korporacjach hotelowych.

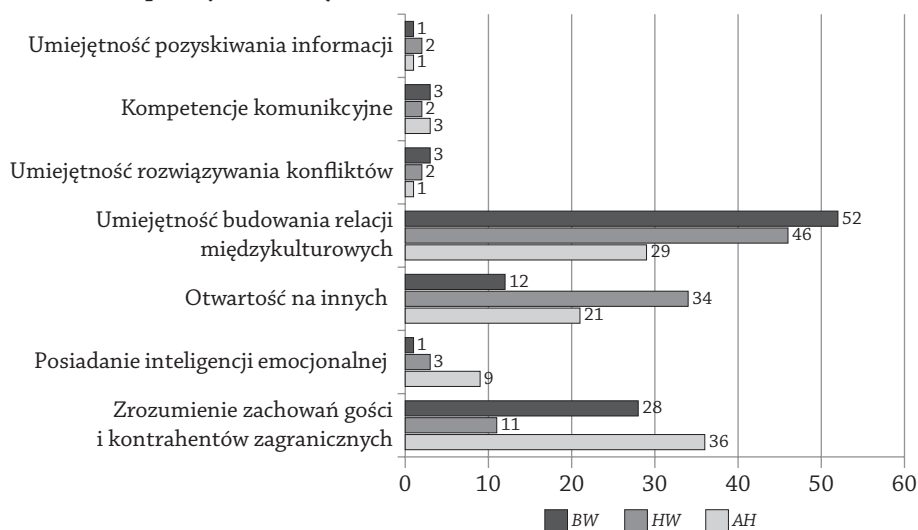
Charakterystyka próby badawczej

Badanie ankietowe przeprowadzono wśród 148 pracowników korporacji hotelowych, których obiekty są zlokalizowane na rynku polskim. Główną grupę stanowiły osoby w wieku 35–45 lat (79%), liczące 26–34 lata (19%) oraz pracownicy mający powyżej 46 lat (2%). Wszystkie osoby przystępujące do badania miały wykształcenie wyższe magisterskie (100%). Znaczną część badanej grupy stanowili pracownicy odpowiedzialni za obsługę gości hotelowych (recepcja, restauracja, dział organizacji konferencji oraz dział sprzedaży i marketingu); stanowili oni 83% próby. Pozostali badani byli zatrudnieni w działach zaopatrzenia (17%). Wszyscy pracowali w badanych korporacjach hotelowych minimum 7 lat. Badanie prowadzono od czerwca do września 2017 r.

Wyniki badania

Wszyscy pracownicy korporacji kontaktowali się z osobą reprezentującą inną kulturę (100%). W badanej grupie różnie jest rozumiane pojęcie kompetencji międzykulturowych (rysunek 1).

Rysunek 1. Sposób pojmowania kompetencji międzykulturowych przez pracowników korporacji hotelowych (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że w pracy w globalnej korporacji niezbędna jest znajomość obcej kultury. Pracownicy za najważniejsze elementy składające się na kompetencje wielokulturowe uznali umiejętność budowania relacji międzykulturowych (*BW* – 52%, *HW* – 46%, *AH* – 29%) poprzez współpracę kulturową polegającą na zdolności do budowania zespołów międzykulturowych. Wykorzystują one kapitał wynikający z różnorodności i w konsekwencji przyczyniają się do wzrostu organizacji. Do kolejnych elementów zaliczono umiejętność zrozumienia zachowań gości i kontrahentów zagranicznych (*AH* – 36%, *BW* – 28%, *HW* – 11%). Dzięki tego rodzaju kompetencji pracownicy mają możliwość natychmiastowego dostosowania się do uwarunkowań kulturowych. Otwartość na innych stanowiła ostatnią z najwyżej punktowanych cech (*HW* – 34%, *AH* – 21%, *BW* – 12%). Kompetencje interkulturowe przejawiały się także w znajomości kodów kulturowych. Pozwalają one na zrozumienie i osiągnięcie porozumienia w międzykulturowym otoczeniu.

W celu praktycznego poznania modelu J. Boltena oraz wyeliminowania kompetencji marginalnych z perspektywy budowania trwałych relacji międzykulturowych, pracownicy badanych korporacji zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie: „Jakie trzy najważniejsze kompetencje powinni mieć pracownicy obiektów funkcjonujących w globalnym otoczeniu?”. Niewskazanie którejkolwiek z wymienionych w modelu kompetencji międzykulturowej wskazywałoby na jej bezużyteczność w procesie tworzenia relacji międzykulturowych. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje niezbędne w procesie budowania relacji międzykulturowych (wskazania w %)

Kluczowe kompetencje	AH	HW	BW
Kompetencje wynikające z międzynarodowej współpracy			
Znajomość języków obcych	36	43	39
Policentryzm	7	2	1
Umiejętność metakomunikacji	11	3	6
Gotowość do międzykulturowego uczenia się	14	17	18
Tolerancja niepewności	9	10	2
Dystans do roli	2	1	4
Akceptacja innej kultury	21	24	30
Kompetencje zawodowe			
Specjalistyczna wiedza	25	38	13
Doświadczenie zawodowe	19	9	27
Znajomość rynku i prawa	16	22	34
Znajomość technologii i obsługi w kraju cudzoziemca	40	31	26
Kompetencje strategiczne			
Zarządzanie wiedzą	18	16	2
Świadomość ryzyka	16	8	6
Umiejętności organizacyjne	27	31	23
Umiejętność rozwiązywania problemów	11	17	25
Gotowość do podejmowania decyzji	9	19	15
Myślenie synergiczne	19	9	29
Kompetencje społeczne			
Empatia i tolerancja różnorodności	16	4	14
Umiejętność pracy w grupie	22	31	13
Zdolność do dostosowania się	13	3	10
Umiejętności komunikacyjne	11	26	15
Umiejętności przywódcze	5	9	6
Nawiązanie dobrych relacji międzykulturowych	33	27	42
Kompetencje indywidualne			
Motywacja własna	19	22	9
Organizowanie swoich spraw	16	2	10
Optymistyczne nastawienie	23	21	30
Umiejętność kontrolowania sytuacji	13	21	24
Zdolność do samokrytyki	9	16	13
Wydajność	20	18	14

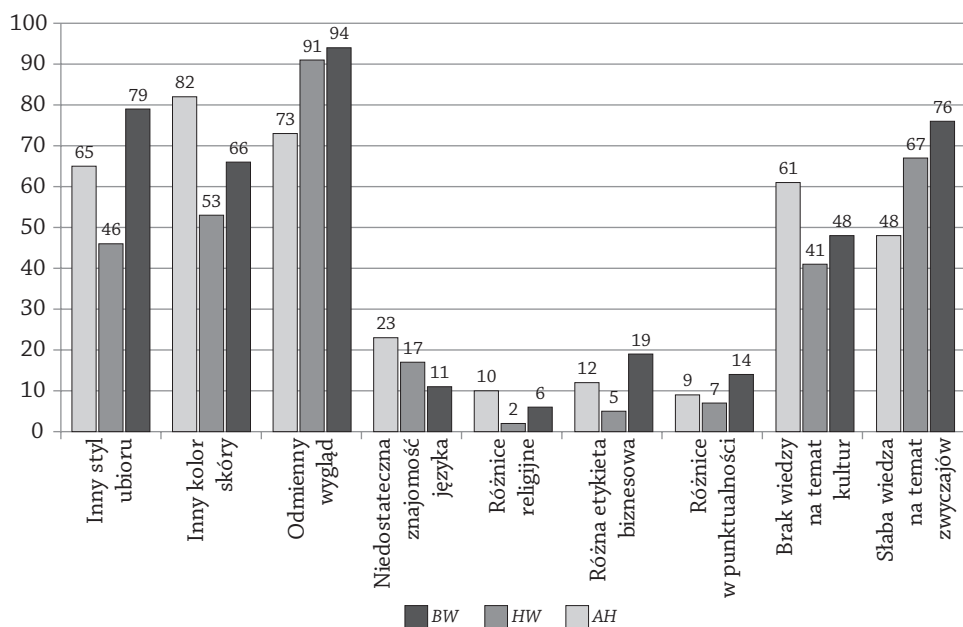
Uwaga: kolorem szarym oznaczono odpowiedzi z najwyższą liczbą punktów w opinii pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród kompetencji niezbędnych podczas międzynarodowej współpracy respondenci w większości przypadków wskazywali znajomość języków obcych, gotowość do międzykulturowego uczenia się oraz akceptację osób reprezentujących odmienną kulturę. Natomiast wśród kompetencji zawodowych za najważniejsze przyjęto: specjalistyczną wiedzę, znajomość obcego rynku oraz metody wytwarzania produktów i świadczenia usług na rynku globalnym. Za kluczowe kompetencje strategiczne uznano umiejętności organizacyjne, umiejętności rozwiązywania problemów i konfliktów oraz myślenie synergiczne (twórcze wykorzystanie potencjału osób pochodzących z różnych kultur, które pracują w jednym zespole). W zakresie kompetencji społecznych fundamentalne znaczenie przyznano uwarunkowaniom wynikającym z umiejętności nawiązywania dobrych relacji międzykulturowych i komunikacyjnych oraz pracy w zespole międzykulturowym. Natomiast zasadniczą funkcję wśród kompetencji indywidualnych pełnią optymistyczne nastawienie, wydajność oraz umiejętność kontrolowania sytuacji.

Kolejne pytanie dotyczyło pracy w zespole wielokulturowym. Respondentów poproszono o wskazanie różnic w obcej kulturze, które są w stanie zaakceptować w procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych (rysunek 2).

Rysunek 2. Akceptowalne różnice wynikające z reprezentowania obcej kultury, które występują przy budowaniu relacji międzykulturowych (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że pracownicy hoteli są w stanie zaakceptować różnice wynikające z odmiennego wyglądu, stylu ubierania, słabej wiedzy na temat zwyczajów panujących w danej kulturze oraz zasad i norm występujących w danej organizacji.

W końcowej fazie badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie własnych kompetencji, które ułatwiają im budowanie trwałych relacji międzykulturowych (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie kluczowych kompetencji posiadanych przez pracowników hoteli, które są wykorzystywane do budowania relacji międzykulturowych (wskazania w %)

Rodzaj kompetencji	AH	HW	BW
Zrozumienie i akceptacja zachowania obcokrajowców	29	17	23
Znajomość obcej kultury	14	5	7
Znajomość języka obcego	40	52	67
Posiadanie inteligencji emocjonalnej	11	39	22
Umiejętność komunikowania się	67	81	93
Nawiązanie właściwych relacji międzykulturowych	96	89	92
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	17	26	9
Otwartość na różnorodność	26	50	44

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najbardziej rozwiniętych kompetencji pracownicy wskazali umiejętność budowania relacji międzykulturowych i komunikowania się, znajomość języków obcych oraz tolerowanie różnorodności. W mniejszym stopniu respondenci wykorzystują kompetencje związane z umiejętnością rozwiązywania konfliktów, znajomością odmiennej kultury oraz posiadaniem inteligencji emocjonalnej. Ostatni ze wskazanych czynników może wynikać z ograniczonej liczby szkoleń organizowanych w tym zakresie.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była charakterystyka kompetencji międzykulturowych mających wpływ na budowanie trwałych relacji międzykulturowych, wraz z przedstawieniem opinii pracowników hoteli na temat kompetencji niezbędnych w procesie budowania i rozwijania trwałych relacji międzykulturowych przez pracowników korporacji hotelowych. Przeprowadzone badanie potwierdziło

rzetelność i trafność teoretyczną narzędzia badawczego. Wskazano w nim, iż zastosowanie w kwestionariuszu ankiety dotyczącej kompetencji międzykulturowych według modelu J. Boltena stanowi nieodzowny element budowania trwałych relacji międzykulturowych. Niemniej jednak czynniki kulturowe nie stanowią najważniejszej bariery w omawianym procesie. Natomiast poznanie zwyczajów nabywcy usług lub kontrahentów może się przyczynić do zniwelowania problemów i pomóc w sprawniejszym budowaniu relacji międzykulturowych oraz udoskonaleniu funkcjonowania korporacji. Współcześnie kompetencje wielokulturowe są uważane za znaczące w kontaktach z obcą kulturą. Ich rola nadal będzie wykazywała trend wzrostowy w procesie budowania trwałych relacji międzykulturowych. Obecnie znaczna część podmiotów funkcjonujących w otoczeniu globalnym oczekuje od pracowników kompetencji, wśród których wyróżnia m.in. biegłą znajomość języka obcego oraz zdolność nawiązywania trwałych relacji międzykulturowych. Praktyczne umiejętności zespołów pracowniczych funkcjonujących w oddziałach należą do kluczowych zasobów korporacji hotelowych.

Z analizy przeprowadzonego badania wynika, że różnice kulturowe stanowią ważną okoliczność dla pracowników, którzy mają praktykę w nawiązywaniu kontaktów o zasięgu międzynarodowym. Ponadto, odczuwają oni chęć dalszego doskonalenia wiedzy i umiejętności w tym zakresie. Wśród najważniejszych kompetencji wykorzystywanych w praktyce najczęściej wymieniano umiejętności nawiązania dobrych relacji międzykulturowych oraz odpowiedni sposób komunikowania się.

Współcześnie zagadnieniem kompetencji i budowania trwałych relacji międzykulturowych interesuje się wiele dziedzin nauki. Tym niemniej tematyka tego rodzaju znajduje się wśród istotnych zainteresowań nauk z zakresu zarządzania międzykulturowego organizacją. Obecnie w procesie zarządzania korporacją można zauważyć efekt zmniejszania się różnic kulturowych i obyczajowych. Dlatego też kompetencje międzykulturowe stanowią problematykę poddaną wyjątkowej uwadze z perspektywy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Sytuacja tego rodzaju wynika z obowiązku dostosowania się do globalnych warunków funkcjonowania. W następstwie tego procesu korporacje hotelowe usiłują zdobywać przewagę konkurencyjną, rozwijając kompetencje interkulturowe przy budowaniu trwałych relacji międzykulturowych. Przeprowadzone badanie wskazuje obszary, w których powinny być nadal doskonalone umiejętności pracowników korporacji hotelowych oraz obszary dostosowania kompetencji pracowników podczas budowania relacji międzykulturowych. Są one następstwem asymilacji różnorodności w procesie zarządzania korporacją hotelową. Ponadto, wzbogacą wiedzę na temat prowadzenia działalności w międzynarodowym otoczeniu.

Wydaje się, iż potencjał badawczy zaobserwowanego zjawiska pozwala na kontynuowanie badań w zakresie budowania relacji międzykulturowych, których zasadniczym celem będzie rozpoznanie korzyści płynących z nawiązywania kontaktów zawodowych z przedstawicielami obcych kultur. Kolejnym celem prowadzonych badań w tym zakresie może być ustalenie luki kompetencyjnej przy nawiązywaniu relacji międzykulturowych.

Bibliografia

- Bennett, M.J. (2011). A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. *Intercultural Development Research*, 26(3), 29–36.
- Bolten, J. (2012). *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Druckerei Sömmerda GmbH.
- Bolten, J. (2001). Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. W: A. Clermont, W. Schmeisser, D. Krimphove (red.), *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. München: Vahlen, 909–926.
- Caganova, D., Cambal, M., Weidlichova Luptakova, S. (2010). Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World. *Electronics and Electrical Engineering*, 102(6), 126–138.
- Cooper, D., Doucet, L., Pratt, M. (2007). Understanding “appropriateness” in multinational organization. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 17–26.
- Fantini, A. (2007). *Exploring and Assessing Intercultural Competence*. Washington: Washington University in St. Louis.
- Gertsen, M.C., Söderberg, A.M., Zølner, M. (2012). *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Gorynia, M., Samelak, O. (2013). Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 10(266), 70–81.
- Letto-Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ioannides, Y.M. (2006). Topologies of social interactions. *Economic Theory*, 28(3), 16–23.
- Lloyd, S.L., Hartel, C.E.J. (2003). *Modelling the intercultural competencies required for culturally diverse work teams*. Harrogate: Knowledge in Practice: Conference Proceedings.
- Matveev, A.V., Milter, R.G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management*, 10(6), 506–512.
- Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*. Amsterdam: Elsevier.

- Prahalad, C.K. (1998). Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Bussinesman Book, 136–182.
- Rakhimova, A.E. (2017). Sociocultural competence as one of the core competencies of the individual. *Revista Espacios*, 38(45), 119–129.
- Rakotomena, M.H. (2005). Les ressources individuelles pour la competence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail et la societe*, 3(2), 668–691.
- Repeckiene, A., Kvedaraite, N., Jankauskiene, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Economics and Management*, 16, 882–891.
- Rozkwitalska, M. (2011). Barriers of cross-cultural interactions according to the research findings. *Journal of Intercultural Management*, (3)2, 840–851.
- Sala, J. (2007). *Formy współczesnego hotelarstwa*. Kraków: UEK.
- Sala, J. (2017). Rola i paradygmaty rozwoju międzynarodowych korporacji hotelowych na rynku polskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 473, 498–506.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25.
- Sarkiuinaite, I., Roche, D. (2015). The Expatriate Experience: The Factors of International Assignment Success. *Transformations in Business & Economics*, (14)1, 98–109.
- Schonhuth, M. (2005). *Glossar Kultur und Entwicklung: ein Vademecum durch den Kulturdschungel. Trierer Materialien zur Ethnologie*. Frankfurt: GTZ Universität Trier.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C., Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 116–133.
- Sztorc, M. (2013). *Strategie konkurencji międzynarodowych grup i koncernów hotelarskich na rynku polskim*. Kraków: UEK.
- Zaorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Zorlu, K., Hacıoğlu, U. (2012). The conflict issue in international business and the global leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41(1), 62–229.

Summary

Building Sustainable Intercultural Relationship by Hotel Corporation Staff

The purpose of this study is to present the hotel staff's opinions on the competences needed to build and develop sustainable intercultural relationships in global hotel corporations. The data was collected among 148 hotel staff from the departments dealing with buyers and contractors. The study was conducted using a questionnaire and a diagnostic poll, during which the author's questionnaire was applied. The results of the analysis have confirmed that among the most developed competences employees have is the ability to build intercultural relationships, communicate and speak foreign languages and tolerate diversity. The research shows that hotels strive to gain competitive advantage by developing intercultural competencies, which allow them to build sustainable relationships.

Keywords: competences, relationships, aspect of human resources management, interculturalism, J. Bolten model

Dr Małgorzata Sztorc

Pracownik Katedry Zarządzania i Marketingu Wydziału Zarządzania i Modelowania Komputerowego Politechniki Świętokrzyskiej. Absolwentka studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W latach 2001–2015 pracownik sektora usług hotelarskich. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki współczesnych koncepcji i metod zarządzania, sektora nowoczesnych usług biznesowych, strategii globalnych przedsiębiorstw, konkurencyjności oraz hotelarstwa.