

**Sylwia Przytuła**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **DOBÓR MENEDŻERÓW DO FIRM MIĘDZYNARODOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **1. Wstęp**

Zjawisko globalizacji jest znakiem naszych czasów i dotyczy wszystkich aspektów życia ludzkiego: społecznego, kulturowego, ekonomicznego i politycznego. Interesującą kwestią jest to, czy i w jakim stopniu kadra menedżerska jest przygotowana do odkrywania i wykorzystywania szans płynących z procesów umiędzynarodowienia gospodarki, czy potrafi myśleć i działać według standardów rynków międzynarodowych oraz czy ma zdolność adaptacji do odmiennych kulturowo rozwiązań w sferze zarządzania kadrami? Jednym z obszarów tego zarządzania jest dobór kadry menedżerskiej do przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce i temu zagadnieniu poświęcone jest niniejsze opracowanie. Celem ogólnym tego studium jest rozpoznanie procesu pozyskiwania kadry menedżerskiej (rekrutacji, selekcji, wprowadzenia do pracy) do przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzących działalność na polskim rynku w kontekście umiędzynarodowienia zarządzania i różnic kulturowych.

### **2. Metodyka badań**

Dane empiryczne zebrano w ramach grantu KBN przyznanego Katedrze Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu na realizację projektu badawczego „Zarządzanie kadrami menedżerską w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce” (nr grantu 1H0 2D 03527)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Celem projektu, realizowanego przez pracowników Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu pod kierownictwem prof. dra hab. T. Listwana, jest określenie sposobu usprawnienia zarządzania kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce w kontekście globalizacji zarządzania i funkcjonowania tych podmiotów.

Dając wyraz otwartości na odmienne racje teoretyczne i podejścia badawcze (tzw. pluralizm poznawczy [Chępa 2004, s. 620]) autorka wykorzystała różne techniki badawcze, które przyczyniły się do pełniejszego i lepszego zrealizowania zamierzeń badawczych. Zastosowane narzędzia badawcze to ankieta (w języku polskim i angielskim), wywiad (kwestionariusz wywiadu w języku polskim i angielskim), obserwacja oraz analiza materiałów pisanych.

Badaniem objęto 34 podmioty zlokalizowane głównie na terenie Dolnego Śląska, o czym zdecydowała także dogodność geograficzna z punktu widzenia badacza. Warto podkreślić, że wpływ kultury na funkcję personalną w przedsiębiorstwie należy uznać za ważki w rozpatrywaniu zagadnień z zakresu zarządzania kadrami. Stąd porównanie poszczególnych elementów kultury azjatyckiej, amerykańskiej i europejskiej stanowi punkt wyjścia do zrozumienia *differentia specifica* w sposobach pozyskiwania kadry menedżerskiej do przedsiębiorstw międzynarodowych. Ze względu na przyjętą typologię triady wyróżniono przedsiębiorstwa wywodzące się z:

- kręgu azjatyckiego, reprezentowane przez **4** firmy japońskie, które stanowiły ok. 10% badanych podmiotów,
- kręgu amerykańskiego, obejmującego **9** firm pochodzących ze Stanów Zjednoczonych i **1** firmę z Kanady, co stanowiło ok. 30% badanych podmiotów,
- kręgu europejskiego<sup>2</sup>, reprezentowane przez **20** podmiotów (stanowiące ok. 60% badanej populacji), obejmujące takie kraje pochodzenia, jak Niemcy (11 firm), Francja (3 firmy), Hiszpania (1 firma), Szwecja (2 firmy), Dania (1 firma), Norwegia (1 firma), Holandia (1 firma).

Badane podmioty to firmy **średnie oraz duże** (wielkość ta jest wyrażona liczbą zatrudnionych pracowników) o zróżnicowanym terytorialnie zasięgu działania. W przeważającej liczbie badanych podmiotów znajdują się przedsiębiorstwa z **branży motoryzacyjnej**, dóbr szybkozbywalnych (FMCG) oraz produkcji sprzętu i artykułów AGD.

Badania przeprowadzono wśród kadry kierowniczej różnych szczebli: top managementu, średniego szczebla, niższego szczebla. Liczba **respondentów**<sup>3</sup> w firmach amerykańskich wynosiła 15 osób, w firmach azjatyckich (japońskich) – 5 osób, a w europejskich – 22 osoby.

<sup>2</sup> Zróżnicowanie kulturowe grup krajów europejskich według badań G. Hofstede go można przedstawić następująco: **kraje łacińskie**: Francja, Hiszpania, Belgia, **kraje germańskie**: Niemcy, Austria, Szwajcaria, **kraje nordyckie**: Dania, Norwegia, Szwecja, Holandia [Pocztowski 2003, s. 12].

<sup>3</sup> **Respondent** to osoba (menedżer najniższego, średniego lub najwyższego szczebla), która wypełniła ankietę i/lub uczestniczyła w wywiadzie. Osoby badane z top managementu udzielały również odpowiedzi o znanych im i stosowanych praktykach doboru na niższe stanowiska kierownicze w ich firmach.

## 2. Dobór kadry kierowniczej

W badanych podmiotach, bez względu na kraj pochodzenia korporacji, zauważono, że w początkowym okresie rozwoju jednostki lokalnej na nowym rynku kadre kierowniczą stanowią osoby z centrali, co wskazywałoby na **etnocentryczne podejście do doboru kadry kierowniczej** w firmach międzynarodowych. Jak potwierdzają wyniki badań, domeną podstawowej działalności ekspatów w początkowym okresie funkcjonowania firmy w Polsce było zarządzanie przedsiębiorstwem, kontrolowanie procesów zarządzania, koordynacja strategii lokalnej ze strategią ogólną, transfer *know-how*, pilnowanie interesów właściciela. We wszystkich powyższych obszarach zauważono silne natężenie działalności ekspatów (w skali od 0 do 5, gdzie „0” oznacza nie występuje, a „5” – silne natężenie działalności) były to wskazania wielkości 4 lub 5. W okresie stabilizacji na polskim rynku działania związane z funkcją personalną i obsadą kluczowych stanowisk charakteryzują się podejściem policentrycznym.

Rezultaty przeprowadzonych badań uprawniają do wyrażenia konkluzji, że mimo niejednokrotnie deklarowanych wypowiedzi w ankietach o kierowaniu się „kluczem geocentrycznym” przy doborze na stanowiska menedżerskie, w rzeczywistości, którą mogłam zweryfikować innymi narzędziami (wywiadem, obserwacją), dominowało podejście etnocentryczne (wszyscy ekspaci, którzy wzięli udział w badaniu, zostali przysłani na kontrakt do jednostki polskiej z centrali). Nasuwa się zatem wniosek, iż **w stosunku do menedżerów najwyższego szczebla kierowniczego stosuje się najczęściej etnocentryczne podejście do doboru w początkowym okresie działalności jednostki lokalnej.**

Badania przeprowadzone w ponad 30 przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce ukazują, że w większości badanych podmiotów nie ma sformalizowanej procedury doboru kadry kierowniczej. Częściej praktyka ta odnosi się do stanowisk niekierowniczych. Można powiedzieć, że wybór form rekrutacji, opracowywanie kryteriów selekcji, przygotowanie i zastosowanie technik selekcji są działaniami doraźnymi. Ponadto, narzędzia te są często wybierane przez bezpośredniego przełożonego, obciążone są więc pewną dozą subiektywizmu. W praktyce badanych podmiotów odnajdujemy formalnie sporządzane profile kandydatów na stanowiska menedżerskie, jednak w większości dotyczą one stanowisk średniego i najniższego (a te często odnoszą się też do stanowisk specjalistycznych) szczebla. Na najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwie (prezesa zarządu) rekrutacja odbywa się drogą awansu wewnątrz korporacyjnego, dlatego jeśli takowe procedury rekrutacji, selekcji, wprowadzenia do pracy są sformalizowane, to odnaleźć je można w centrali korporacji. Konstatując powyższe rozważania, można stwierdzić, że **dobór kadry menedżerskiej do przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce charakteryzuje się brakiem sformalizowanych procedur i słabym oprzyrządowaniem tego procesu.**

### 3.1. Rekrutacja kadry kierowniczej

Dalej przedstawiono w sposób syntetyczny praktyki doboru menedżerów stosowane w **krajach triady**, na podstawie badań własnych.

Wyniki eksploracji przeprowadzone w firmach japońskich pokazują, że w przypadku stanowisk kierowniczych firmy korzystają z obu źródeł rekrutacji, ale najczęstszą formą jest awans wewnętrzny (rozumiany też jako wewnątrz korporacyjny) oraz korzystanie z bazy potencjalnych kandydatów na menedżerów. Na najwyższe stanowiska w badanych podmiotach kandydaci byli wyznaczani przez centralę w Japonii.

Z przeprowadzonych badań w 10 przedsiębiorstwach amerykańskich wynika, że dominujące formy rekrutacji wewnętrznej to awans wewnętrzny w ramach zasobów kadrowych korporacji oraz korzystanie z bazy potencjalnych kandydatów przygotowywanych do objęcia stanowisk kierowniczych. Obsada kluczowych wakatów w badanych firmach działających w Polsce polegała na wyznaczeniu kandydatów przez centralę w USA.

W przedsiębiorstwach niemieckich na stanowiska menedżerskie pozyskiwane są osoby w ramach awansu wewnętrznego lub z puli kandydatów *high potentials*. Na najwyższe stanowiska w tych firmach przysyłani są kandydaci z centrali korporacji.

Całość przeprowadzonych badań empirycznych w firmach francuskich i hiszpańskich pokazuje, że stanowiska kierownicze obejmowane były w wyniku awansów wewnątrz firmy oraz z bazy potencjalnych kandydatów na kierowników.

W firmach skandynawskich w Polsce obsady wakujących stanowisk kierowniczych dokonano w wyniku awansu wewnętrznego oraz spośród puli potencjalnych kandydatów z całej korporacji, przygotowujących się do objęcia kluczowych stanowisk w jednostkach lokalnych firmy. W przypadkach posiłkowania się kandydatami z zewnątrz korzystano z usług firm doradztwa personalnego oraz ogłoszeń prasowych.

Rezultaty badań własnych autorki dotyczące form rekrutacji w 34 badanych firmach międzynarodowych w Polsce pokazują, że można tu mówić o **zbieżności, w zakresie stosowanych źródeł i form rekrutacji na stanowiska menedżerskie**. Bez względu na kraj pochodzenia korporacji, najczęściej korzystano z formy **awansu wewnętrznego** oraz z **bazy *high potentials***. Wewnętrzną formą pozyskiwania menedżerów do badanych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce są również **ogłoszenia wewnątrz firmy**. Zastanawiające jest to, że mimo wielu zalet i korzyści, jakie daje Internet, w badanych firmach rzadko korzystano z tej formy rekrutacji na stanowiska menedżerskie. Inaczej wygląda to w odniesieniu do rekrutacji na stanowiska niekierownicze; wówczas forma ta jest najczęściej wykorzystywana do preselekcji kandydatów.

W odniesieniu do zewnętrznych form rekrutacji wielu respondentów przyznało, że sporadycznie posiłkuje się tymi źródłami rekrutacji na stanowiska kierownicze.

Jeśli jednak zachodzi taka konieczność, to korzysta się z **ogłoszeń w prasie** oraz usług **firm doradztwa personalnego**.

Z badań autorki wynika, że bez względu na kraj pochodzenia jednostki lokalnej we wszystkich firmach te dwie formy rekrutacji zewnętrznej są dominujące. Rezultat rozważań prowadzi do konkluzji, że w **większości badanych firm, bez względu na kraj pochodzenia korporacji korzystano z takich samych form rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej, co może świadczyć o konwergencji stosowanych form rekrutacji**. Owa zbieżność w zakresie stosowanych praktyk doboru w firmach międzynarodowych wynika z intensyfikowania się i rozszerzania działalności tych podmiotów. A. Zorska [2002, s. 22] zauważa, że „wzrasta znaczenie integracji korporacyjnej, jako mechanizmu tworzenia globalnych powiązań i współzależności między filiami zagranicznymi i wspólnymi przedsięwzięciami. Zauważone podobieństwa w zakresie doboru kadry w badanych podmiotach wywodzących się z różnych kręgów kulturowych wynikają również z konieczności sprawnego zarządzania jednostką lokalną w Polsce, realizacji celów korporacji i jej strategicznych priorytetów. Zdaniem A.K. Koźmińskiego „zjawisko globalnego ujednoczenia błyskawicznie się rozprzestrzenia i obejmuje sferę społeczną, kulturową, polityczną, ekonomiczną i technologiczną”. Nasuwa się zatem wniosek, że najlepsze praktyki w obszarze narzędziowym funkcji personalnej, w skali krajów triady, rozprzestrzeniają się, stając się powszechnie obowiązującymi rozwiązaniami [Koźmiński 1999, s. 48].

### 3.2. Kryteria i techniki selekcji menedżerów do firm międzynarodowych

Rezultaty badań nad kryteriami selekcji dla menedżerów pozwalają na stwierdzenie, że nie ma sformalizowanych kryteriów selekcji na poszczególne szczeble kierownicze. Są one stosowane doraźnie, co oznacza, że nie jest to rozwiązanie systemowe obejmujące np. kadrę kierowniczą wszystkich szczebli w całej korporacji. Bywa, że wcześniej przygotowane kryteria są „naginane” do kwalifikacji, jakie prezentuje kandydat. Wydaje się, że w tym obszarze powinny istnieć pewne kryteria progowe wspólne dla wszystkich menedżerów korporacji. Spośród proponowanych kryteriów selekcji dla szczebli kierowniczych najczęściej zaznaczano: znajomość języków obcych, kreatywność i inicjatywę, zdolność komunikowania się i wykształcenie wyższe. Można zatem powiedzieć, że brak jest **standardowych dla całej korporacji i sformalizowanych kryteriów selekcji na poszczególne szczeble kierownicze, a ponadto są one tworzone doraźnie, na potrzeby chwili**.

Następne badane zagadnienie dotyczyło najczęściej stosowanych technik selekcji względem menedżerów w firmach wywodzących się z krajów triady. Na podstawie badań autorki tego studium w praktyce badanych firm japońskich stosuje się: analizę dokumentacji, symulacje pracy, wywiady oraz testy medyczne. Eksploracje przeprowadzone w 10 firmach amerykańskich wskazują, że najpowszechniejszymi technikami były: analiza dokumentacji, wywiad, testy psychologiczne.

Natomiast do rzadkości należała technika AC. W odniesieniu do stanowisk kierowniczych w firmach niemieckich najczęściej stosowano analizę dokumentacji oraz wywiad. Rezultaty badań przedstawiają, że najczęściej stosowane techniki selekcji względem kandydatów ubiegających się o stanowisko menedżerskie w firmach skandynawskich to analiza dokumentacji i wywiad. W badanych firmach francuskich i hiszpańskich najczęściej stosowane są: analiza dokumentacji, wywiad oraz AC i testy psychologiczne.

Z badań autorki nad technikami selekcji na stanowiska kierownicze w firmach wywodzących się z krajów triady wynika, że we wszystkich badanych firmach stosowano najczęściej analizę dokumentacji oraz wywiad (i jego różne rodzaje: stresowy, telefoniczny, pogłębiony). W dalszej kolejności znalazły się referencje oraz AC.

Zasadne byłoby przypuszczenie, że na stanowiska kierownicze powinny być stosowane wysoko predykcyjne narzędzia selekcji, by zniwelować ryzyko złej decyzji kadrowej na strategiczne stanowiska w firmie. Tymczasem w badanych przypadkach **w zakresie technik selekcji na stanowiska kierownicze nie stosuje się wysoko predykcyjnych narzędzi i dominują raczej jakościowe techniki pomiaru kwalifikacji**. Może to wynikać z wielu powodów, m.in. niskiego kosztu tych narzędzi. Wśród osób uczestniczących w procesie selekcji brak psychologów i specjalistów, którzy mogliby przeprowadzać bardziej zaawansowane, a jednocześnie wysoce predykcyjne techniki (symulacje pracy, AC, testy zdolności, testy psychologiczne). Innym powodem wymienianym przez respondentów jest czasochłonność niektórych technik (np. kilkudniowe AC lub testy psychologiczne wymagają rzetelnego przygotowania, przeprowadzenia i ewaluacji przez osoby odpowiedzialne za proces selekcji).

Z zestawienia również wyłania się **obraz podobieństw w zakresie technik selekcji** względem menedżerów. Choć w prezentowanych badaniach dotyczących procesu selekcji w poszczególnych firmach można było wskazać na pewne wpływy kulturowe w stosowaniu różnych technik, to jednak nie można powiedzieć, byśmy mieli do czynienia z typowymi technikami np. niemieckimi czy francuskimi. Na pytanie umieszczone w ankiecie: „Czy narzędzia selekcji względem kadry kierowniczej są standardem dla całej korporacji, czy dostosowywane są do warunków danego kraju, kultury, w którym funkcjonuje jednostka lokalna?” tylko w 3 badanych podmiotach wskazano, że obowiązują standardy ogólnosiwiatowe, natomiast w pozostałych badanych firmach narzędzia selekcji są dostosowywane do warunków lokalnych.

### 3.3. Wprowadzenie do pracy menedżerów

W ostatnim etapie doboru menedżerów, jakim jest wprowadzenie do pracy, również zauważa się zbieżność praktyk w większości badanych firm. Bez względu na kraj pochodzenia korporacji praktyka ta jest traktowana po macoszemu i choć respondenci wskazują na różne przyczyny takiego stanu, to efekt jest taki, że

nie istnieją systemowe rozwiązania i formalne programy wprowadzania do pracy nowych **menedżerów-lokalnych**. Proces ten odbywa się w drodze nieformalnych porad, indywidualnego planu wdrożenia przygotowanego przez bezpośredniego przełożonego, wskazówek innych współpracowników/przełożonych.

Wydaje się, że nie przykłada się wagi do procesu wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionego, czego wyrazem jest **brak sformalizowanych procedur** w odniesieniu do kadry kierowniczej. Wyniki badań wskazują, że działania z tym związane to „rzut na głęboką wodę”.

W przypadku **menedżerów-obcokrajowców** podejmujących pracę w Polsce, w badanych firmach można wskazać na takie formy adaptacji jak: krótkie staże, kursy językowe w firmie, w której docelowo będą pracować, wprowadzające ich w specyfikę pracy i kultury polskiej, imprezy integracyjne. Najczęstszą formą wprowadzenia do pracy jest interaktywny kurs językowy, praktykowany we wszystkich omawianych podmiotach, ale tylko taka forma adaptacji jest niewystarczająca. Kurs językowy trwa przez kilka miesięcy, w czasie których trudno o pełne uczestnictwo obcokrajowców, ze względu na obowiązki związane z pracą. Kurs językowy i inne formy szkoleń są traktowane jako rzecz ważna, ale nie priorytetowa.

Powodem, dla którego ten obszar funkcji personalnej jest zaniedbywany, może być to, że krąg kierowniczy obcokrajowców jest niewielki, więc nie opłaca się stosować specjalnych procedur adaptacyjnych dla tej grupy pracowników. Istotnym wnioskiem płynącym z powyższych rozważań jest to, że **mimo bogatej oferty technik wprowadzania do pracy, praktyka ta występuje w marginalnym stopniu w większości firm międzynarodowych w Polsce, zarówno względem menedżerów z rynku lokalnego, jak i względem ekspatów.**

#### 4. Zakończenie

Rozpoznanie i próba scharakteryzowania **kontekstu kulturowego**, w którym działa przedsiębiorstwo międzynarodowe, pozwala pojąć różnice między krajami i kulturami, a także ułatwia zrozumienie własnej kultury. Owa wiedza uświadamia nam, że nie ma wyraźnych granic między krajami i kulturami, jeśli zarządzanie dotyczy firmy międzynarodowej. **Dążenie do konwergencji praktyk doboru menedżerów w firmach międzynarodowych** jest podyktowane wieloma zmiennymi, m.in. wielkością przedsiębiorstwa, propagowaną wspólną kulturą organizacyjną, liczbą krajów, w których działa, i, co z tym związane, uniwersalnymi dla tych krajów rozwiązaniami personalnymi. Można powiedzieć, że na tym poziomie umiędzynarodowienia wszelkie **różnice się zacierają**. Wydaje się zatem, że do „wygranych na arenie międzynarodowej” należeć będą ci, którzy przyjmą jedną ze strategii wskazanych przez N. Adler (za: [Schroeder 2000, s. 64]), polegającą na zrozumieniu różnic kulturowych i uczynienie ich atutem i mocną stroną firmy międzynarodowej.

Można zatem przyjąć, że na poszczególnych etapach doboru menedżerów do firm międzynarodowych (rekrutacji, selekcji i wprowadzenia do pracy), **zauważa się podobieństwo praktyk i narzędzi doboru względem menedżerów. Nie można zatem mówić o czysto kulturowych praktykach pozyskiwania tej kadry**, które dałyby się jednoznacznie zidentyfikować jako np. praktyki typowo niemieckie, francuskie czy japońskie. Widoczne są raczej wzajemne wpływy kultury kraju pochodzenia centrali, jednostki zarządzającej czy kraju pochodzenia kadry kierowniczej.

## Literatura

- Chelpa S., *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE, Kraków 2003.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Zorska A., *Korporacje międzynarodowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2002.

## STAFFING OF MANAGERS IN INTERNATIONAL COMPANIES OPERATING IN POLAND

### Summary

This article presents the results of the research project conducted in 34 international companies in Poland. On the basis of data received from companies belonging to the "triad models of management" which are Asian, American and European firms, the author presents the state of practice in staffing managers to these companies. This study shows the recruitment methods, selection and placement techniques for managerial positions in the international companies in Poland. The author indicates the crucial meaning of the cultural context of management because it determines the choice of recruitment tools with reference to this group of employees that worldwide operations and successful businesses depend on.