

pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych

sylwia przytuła



Oficyna

a Wolters Kluwer business

**pozyskiwanie
menedżerów
do przedsiębiorstw
międzynarodowych**



<i>J. Leary-Joyce</i>	BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY Z WYBORU
<i>J. Adair</i>	ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH
<i>Th. H. Davenport</i>	ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI WIEDZY
<i>pod red. L. Zbiegień-Maciąg</i>	NOWE TENDENCJE I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KOMPETENCYJNE SYSTEMY OCEN PRACOWNIKÓW Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zsz
<i>T. Oleksyn</i>	ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI Teoria i praktyka
<i>M. Armstrong</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>S. Whiddett, S. Hollyforde</i>	MODELE KOMPETENCYJNE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>R. Hargrove</i>	MISTRZOWSKI COACHING
<i>E. Parsloe, M. Wray</i>	TRENER I MENTOR Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się
<i>F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner</i>	ZARZĄDZANIE PERSONELEM W ORGANIZACJACH ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO
<i>D. Clutterbuck</i>	RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A OSOBISTYM Przewodnik dla specjalistów ds. personalnych
<i>pod red. A. Poczrowskiego</i>	MIĘDZYKRAJOWE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>J. Marciniak</i>	STANDARYZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA PERSONELEM
<i>P. Ward</i>	OCENA PRACOWNICZA 360 STOPNI Metoda sprzężenia zwrotnego
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KSZTAŁTOWANIE NOWOCZESNYCH SYSTEMÓW OCEN PRACOWNIKÓW

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie www.profinfo.pl

sylwia przytuła

pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych



Oficyna

a Wolters Kluwer business

KRAKÓW 2007

Recenzent
Prof. dr hab. Aleksy Pocztownski

Projekt graficzny okładki
Łucja Mróz-Raynoch
Dorota Kozak, Łukasz Kozak
Images Copyright © 2004 DigiTouch

Redaktor
Mirosław Dąbrowski

Redaktor techniczny
Janina Burek

Korekta
Iwona Pisiewicz
Magdalena Płucisz

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2007
All rights reserved.

ISBN 978-83-7526-172-1

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Wydawnictw Książkowych i Czasopism Prawniczych
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. (022) 535 80 00

Redakcja Książek
31-156 Kraków, ul. Zaczysze 7
tel. (012) 630 46 00
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Skład i łamanie: *Wojciech Prażuch*

Druk i oprawa: Drukarnia Skleniarz
ul. J. Lea 118, 30-133 Kraków

*Mojemu Mężowi Piotrowi
– dziękuję, że jesteś przy mnie*

Spis treści

O autorce	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Istota i znaczenie doboru kadry menedżerskiej	15
Międzynarodowy kontekst zarządzania kadrami	15
Procedura pozyskiwania kadry kierowniczej.....	19
Rozdział 2. Przedsiębiorstwa międzynarodowe jako podmioty globalnego ryнку	35
Globalizacja działalności gospodarczej – kwestie terminologiczne	35
Motywy i formy ekspansji firm międzynarodowych na rynki zagraniczne	38
Strategie i formy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw	39
Przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce	44
Rozdział 3. Międzynarodowa kadra menedżerska	51
Pojęcie i typologie kadry menedżerskiej.....	51
Charakterystyka modeli menedżerskich w krajach triady.....	54
Profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego.....	56
Sylwetka polskiego menedżera	61
Rozdział 4. Kontekst kulturowy pozyskiwania kadry menedżerskiej do przedsiębiorstw międzynarodowych	66
Triada zarządzania na świecie	66
Strategie doboru kadry menedżerskiej do przedsiębiorstw międzynarodowych	76
Praktyka doboru menedżerów w wybranych kręgach kulturowych	81
Proces doboru na kluczowe stanowiska w firmach w Polsce.....	93
Rozdział 5. Praktyka pozyskiwania kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach japońskich	97
Charakterystyka procesu doboru menedżerów do badanych firm japońskich....	97
Rekrutacja	98
Selekcja	100
Wprowadzenie do pracy.....	103
Różnice kulturowe	104

Rozdział 6. Praktyka pozyskiwania kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach amerykańskich	107
Charakterystyka procesu doboru menedżerów do badanych firm amerykańskich	107
Rekrutacja	107
Selekcja	112
Wprowadzenie do pracy.....	116
Różnice kulturowe	117
Rozdział 7. Praktyka pozyskiwania kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach niemieckich	119
Charakterystyka procesu doboru menedżerów do badanych firm niemieckich.....	119
Rekrutacja	119
Selekcja	124
Wprowadzenie do pracy.....	127
Różnice kulturowe	128
Rozdział 8. Praktyka pozyskiwania kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach francuskich i hiszpańskich	131
Charakterystyka procesu doboru menedżerów do badanych firm francuskich i hiszpańskich	131
Rekrutacja	131
Selekcja	135
Wprowadzenie do pracy.....	138
Różnice kulturowe	140
Rozdział 9. Praktyka pozyskiwania kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach nordyckich	141
Charakterystyka procesu doboru menedżerów do badanych firm nordyckich.....	141
Rekrutacja	143
Selekcja	146
Wprowadzenie do pracy.....	149
Różnice kulturowe	150
Rozdział 10. Wnioski z badań	151
Analiza porównawcza praktyk doboru kadry menedżerskiej	151
Dysfunkcje i ograniczenia doboru menedżerów zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach	160
Tendencje i dalsze kierunki rozwoju badań	162
Bibliografia	165

O autorce

Sylwia Przytuła, dr nauk ekonomicznych, asystent w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Odbyła staż w ramach College Program w WDW Corp. w Orlando na Florydzie. Od 2004 roku jest członkiem Young SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research). Jej zainteresowania badawcze i naukowe dotyczą międzynarodowej kadry menedżerskiej oraz różnic kulturowych w zarządzaniu globalnym. Autorka i współautorka ponad 14 publikacji naukowych i popularnonaukowych, w tym także w czasopismach zagranicznych. W latach 2004–2006 współorganizatorka stażu EUROGATE w Wielkiej Brytanii dla pracowników Katedry Zarządzania Kadrami w ramach Programu Wymian i Staży Leonardo da Vinci. Odbyła kilka wizyt studyjnych dla wykładowców, m.in. w Erasmus University (Holandia), Aalborg University (Dania), University of Cagliari (Sardynia).
E-mail: s_przytula@wp.pl

Wstęp

W latach 90. wzrosło zainteresowanie zarządzaniem międzynarodowym. Wiąże się to z kilkoma tendencjami zauważalnymi w gospodarce światowej: coraz większą rolą bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ogólnym wzrostem liczby operacji o zasięgu globalnym, zmianą perspektywy zarządzania od krajowej do globalnej oraz integracją polityczno-gospodarczą w obrębie regionów i kontynentów. Te dość oczywiste zmiany wywołują przeobrażenia podmiotów gospodarczych i instytucji. 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 i 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 poświęcona została niniejsza książka.

Różnice kulturowe stanowią jedną z ważniejszych determinant zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Od nich zależą także metody i źródła doboru menedżerów do pracy w firmach zagranicznych. Różnorodność kulturowa uwidacznia się nie tylko na poziomie globalnym, w podziale na „płyty tektoniczne”¹, który obrazuje trzy modele zarządzania: amerykański, japoński i europejski. Powoduje ona także wyodrębnienie się mniejszych obszarów w obrębie rynku europejskiego, kreując na przykład styl niemiecki, angielski czy włoski w zarządzaniu.

Celem głównym publikacji jest pokazanie praktyki doboru menedżerów w firmach międzynarodowych działających w Polsce. Badaniem objęto 34 przedsiębiorstwa. Diagnozy praktyk doboru (rekrutacji, selekcji i wprowadzenia do pracy) dokonano w podziale na firmy azjatyckie, amerykańskie i europejskie. Respondentami byli kierownicy różnych szczebli zarządzania, w tym także ekspaci.

¹ G. Soros, *The Crisis of Global Capitalism*, Little, Brown&Company, 1998, za: A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 15.

Materiał empiryczny zebrano dzięki badaniom własnym (dane z 20 podmiotów), jak również skorzystano z danych pozyskanych w ramach projektu badawczego KBN *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce* (nr 1H02D 03527), którym kierował prof. dr hab. Tadeusz Listwan. Autorka uczestniczyła w tym projekcie jako członek dziewięcioosobowego zespołu badawczego.

Niniejsza publikacja przeznaczona jest głównie dla menedżerów i praktyków zarządzania. Może okazać się użyteczna szczególnie dla pracowników działów personalnych oraz firm doradczych, które zajmują się pozyskiwaniem menedżerów na kluczowe stanowiska w firmach. Pokazano rozwiązania stosowane w praktyce rekrutacji, selekcji i wprowadzenia do pracy w różnych firmach międzynarodowych działających w naszym kraju. Kontekst kulturowy uwydatnia dodatkowe trudności i złożoność procesu doboru pracowników do firm międzynarodowych, działających w różnych krajach i kierowanych przez osoby reprezentujące odmienną kulturę i styl zarządzania.

W tym miejscu autorka książki pragnie wyjaśnić znaczenie terminów „pozyskiwanie” i „dobór”. W literaturze istnieje wiele podejść do struktury i nazewnictwa omawianego procesu. Niektórzy autorzy postrzegają dobór jako część procesu rekrutacji (A. Pocztowski, M. Armstrong). Zdaniem innych elementami doboru są rekrutacja, selekcja i wprowadzenie do pracy (T. Listwan, E. McKenna). W literaturze anglojęzycznej proces ten zwany jest *resourcing* (składa się z *recruitment*, *selection* i *placement*, D. Torrington) lub *staffing* (obejmuje te same elementy, R.J. Aldag). Autorka niniejszej książki słowa „dobór” i „pozyskiwanie” traktuje zamiennie, synonimicznie. Oznaczają one „zespół działań mający na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, aby zapewnić ciągłe i sprawne funkcjonowanie organizacji. Najważniejsze etapy tego procesu to rekrutacja, selekcja i wprowadzenie do pracy” (Listwan 2002, s. 80).

Wyjaśnienia wymaga także stosowany w tej publikacji termin „zarządzanie kadrą”, który oznacza „zbiór działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb pracowników” (Listwan 2002, s. 80). Choć w literaturze przedmiotu lansowane jest określenie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, które jest kalką z języka angielskiego (*ang. human resources management*), to jednak stosowany w niniejszej książce termin „zarządzanie kadrą” służy podkreśleniu podmiotowego podejścia do pracowników i nie budzi pejoratywnych skojarzeń pod względem semantycznym. Warto nadmienić, iż obecną tendencją w nazewnictwie z obszaru funkcji personalnej jest stosowanie pojęcia „kapitał ludzki”. Powyższe uwagi stanowią kanwę dla rozważań i dyskursów teoretycznych. Ważniejszy wydaje się materiał empiryczny, któremu poświęcono znaczną część publikacji.

Książka składa się z 10 rozdziałów. W rozdziale 1 wskazano na międzynarodowy kontekst zarządzania kadrami. W dalszej jego części zaprezentowano procedurę doboru kadr i scharakteryzowano szczegółowo formy rekrutacji, techniki i kryteria selekcji oraz metody wprowadzenia do pracy w odniesieniu do stanowisk menedżerskich. Rozdział 2 zawiera charakterystykę przedsiębiorstw międzynarodowych i omawia motywy ich ekspansji na rynki zagraniczne. W dalszej części rozdziału zaprezentowano zjawisko umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na różnych etapach jego rozwoju – od krajowego po globalny. Osobne miejsce poświęcono ocenie i funkcjonowaniu tychże podmiotów w Polsce. Rozdział 3 traktuje o kadrze menedżerskiej i jej roli w przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę poświęcono charakterystyce profilu kwalifikacyjnego i typologii międzynarodowej kadry menedżerskiej. Ostatnią część rozdziału stanowi sylwetka polskiego menedżera.

Kontekst kulturowy procesu doboru menedżerów do firm międzynarodowych jest przedmiotem rozważań w rozdziale 4. Szczególną uwagę poświęca się roli uwarunkowań kulturowych w układzie triadowym (model azjatycki, model amerykański i model europejski), od których zależą procedury i narzędzia doboru menedżerów do firm międzynarodowych. W celach poglądowych sporządzono tabelę 4.1 prezentującą wpływ czynników społeczno-kulturowych na modele zarządzania w krajach triady. Tabela 4.2 pokazuje strategie doboru menedżerów obierane w zależności od ogólnej koncepcji zarządzania firmą międzynarodową oraz wady i zalety stosowania danego podejścia. Efektem eksploracji i przeglądu dotychczasowych badań zagranicznych w tym obszarze jest charakterystyka europejskich kręgów kulturowych oraz procedur, form rekrutacji, technik selekcji menedżerów do firm międzynarodowych, co w formie syntetycznej zostało zaprezentowane w tabeli 4.3. Analiza tych zależności w różnych krajach pozwoli uchwycić tendencje związane z doбором ludzi mających zajmować kluczowe stanowiska w firmach międzynarodowych.

Rozdziały 5–9 stanowią rezultat badań przeprowadzonych przez autorkę w firmach azjatyckich, amerykańskich oraz europejskich i koncentrują się na praktycznych aspektach doboru kadry menedżerskiej do firm międzynarodowych w Polsce. Zebrany materiał empiryczny pogrupowano według następujących zagadnień: rekrutacja – źródła i formy, selekcja – kryteria i techniki, wprowadzenie do pracy, różnice kulturowe w badanych firmach.

W rozdziale 10 przeprowadzono analizę porównawczą badań oraz wskazano na dysfunkcje, zauważone problemy i ograniczenia procesu doboru menedżerów zidentyfikowane w badanych podmiotach. W zakończeniu zaprezentowano sugestie zmian w praktyce doboru kadry menedżerskiej i dalsze kierunki rozwoju badań w omawianym obszarze.

* * *

Wyrazy wdzięczności kieruję do mojego Promotora, prof. dr. hab. Tadeusza Listwana, za wnikliwe uwagi przy pisaniu tej książki oraz wsparcie swą wiedzą i bogatym doświadczeniem.

Autorka

Istota i znaczenie doboru kadry menedżerskiej

Międzynarodowy kontekst zarządzania kadrami

Międzynarodowe zarządzanie kadrami (Listwan 2005, s. 147) to zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstw międzynarodowych i zaspokojenie potrzeb pracowników. Dowodzi to złożoności otoczenia międzynarodowego i większych trudności w realizacji funkcji personalnej w firmach zagranicznych. Z uwagi na tak zakreślony kontekst istotnym wyzwaniem dla funkcji personalnej będzie pozyskiwanie „pracowników właściwego formatu, którzy poradzą sobie z dużo bardziej złożonymi problemami. Ważne jest, by przedsiębiorstwo utrzymało konkurencyjność na rynku pracy i mogło przyciągać i zatrzymać wysokiej jakości pracowników, których umiejętności można wykorzystać na całym świecie” (Armstrong 2000, s. 32).

Interesujące dyskusje toczą się wokół różnych ujęć tego zagadnienia zaproponowanych przez R. Boxalla (Beardwell 2001, s. 634). Ujęcie międzynarodowe (*international HRM*) dotyczy sposobów zarządzania pracownikami w sytuacji, gdy firma prowadzi działalność w skali międzynarodowej. Z tego punktu widzenia ważny staje się stopień umiędzynarodowienia działalności firmy, gdyż wpływa to na cały system zarządzania, w tym na funkcję personalną. Czynnikiem sprawczym decydującym o sposobie zarządzania kadrami jest forma organizacyjna przedsiębiorstwa (międzynarodowe, wielonarodowe, globalne, transnarodowe)¹ (ilustracja 1.1).

Ujęcie porównawcze (*comparative HRM*) określa różnice w zarządzaniu pracownikami w poszczególnych krajach (podejście to koncentruje się na opisanu kwestii niezgody w porównawczym HRM). Różnice między krajami przyczyniły się do powstania dwóch paradygmatów stosowanych w sferze badań i konceptualizacji międzynarodowego zarządzania kadrami.

¹ Por. D. Simpson, *Strategie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.