Mirosława Rybak

Kompetentne kadry kierownicze warunkiem uczestnictwa w rynku europejskim

Wprowadzenie

W ostatnim ćwierćwieczu wzrosło zainteresowanie jakością kompetencji kadry kierowniczej działającej w skali międzynarodowej. Wynika to stąd, że działanie na rynku globalnym przestało być domeną organizacji ponadnarodowych. W coraz bardziej otwartym, pozbawionym granic świecie rośnie liczba międzynarodowych transakcji czy to wskutek podjęcia joint venture, porozumień licencyjnych, porozumień odnośnie do transferu nowych technologii, czy to poprzez fuzje, nabytki, alianse, porozumienia eksportowe, czy bezpośrednią produkcję za granicą. Firmy różnej wielkości, coraz częściej średnie i małe, a nie jak dotąd tylko duże międzynarodowe szukają dla siebie nowych możliwości na globalnym rynku.

Gospodarka polska w niewielkim stopniu jest włączona w międzynarodowy podział pracy. Wskazuje na to jej nikły udział w światowym eksporcie i imporcie. W roku 1995 wynosił on odpowiednio 0,42 i 0,50. Skłania to do przypuszczenia, że przeciętne zaangażowanie przedsiębiorstw w najprostsze formy internacjonalizacji, tj. import i eksport, jest niewielkie. Polskie przedsiębiorstwa nie stosują strategii globalnej. Jeżeli chodzi o inne formy – licencje, franchising, inwestycje bezpośrednie – to praktycznie jesteśmy pasywnymi ich uczestnikami[1]

Zmiany systemu politycznego wraz z postępującą transformacją gospodarki spowodowały, że podmioty gospodarcze mogą bezpośrednio uczestniczyć w transakcjach handlowych i innych formach działalności zagranicznej. Pozytywne bodź-

[1] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. Z. Olesiński, PWE 1998, s. 256.

ce do umiędzynarodowienia stwarza też prywatyzacja przedsiębiorstw, której efektem powinna być też ekonomizacja ich działalności również w wymiarze międzynarodowym. Można więc przewidywać wzrost zaangażowania gospodarki i przedsiębiorstw polskich w światowe procesy internalizacji.

Jednocześnie większość polskich firm nie jest dostatecznie przygotowana do sprostania wymaganiom międzynarodowego rynku. Jedną z istotnych przyczyn jest brak odpowiednio przygotowanych, kompetentnych kadr.

1. Pojęcie i struktura kompetencji

K o m p e t e n c j e w znaczeniu ogólnym to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw, a więc także gotowość pracownika do działania i zdolność do przystosowania się do zmieniających się warunków[2].

W tym opracowaniu interesuje nas struktura i zakres kompetencji niezbędnych do osiągania sukcesu w świecie pozbawionym granic.

Jedna z ukierunkowanych na kompetencje koncepcji proponuje podział kompetencji na trzy obszary, zwane z angielska know-why (wiedzieć dlaczego), know-how (wiedzieć jak), know-whom (wiedzieć kto).

Kompetencje know-why, odpowiadają na pytanie „dlaczego?" odnoszące się do motywacji i osobistych wartości jednostek, a w ostatecznym efekcie ich tożsamości.

Ze względu na to, że przekonania i systemy wartości jednostek determinują ich motywację i kierunek podejmowania działań, są one w większości przypadków obiektem nieustannych, często utajonych oddziaływań ze strony firmy. W przypadku karier międzynarodowych źródła doświadczeń zawodowych sprzyjające przyjęciu tradycyjnych przekonań moralnych, paradygmatów, schematów i modeli mentalnych, przejawiających się zwykle w kulturze organizacji stają się niepewne. Częste zmiany niszczą systemy mentalne tworzone w ustabilizowanych strukturach i charakterystycznej dla nich rutynie organizacji. Dlatego nieodzownym składnikiem kompetencji know-why współczesnego pracownika jest odnalezienie pewnej logiki w stale zmieniającym się planie życia zawodowego i takie zorganizowanie własnych doświadczeń zawodowych i prywatnych, by dały spójny wizerunek jego tożsamości. Tożsamość osobowa ma decydujące znaczenie dla integrowania wszystkich składników kwalifikacji w harmonijną całość, czyli dla tworzenia tego, co określamy mianem kompetencji.

Indywidualne kompetencje know-how (wiedzieć jak) obejmują kwalifikacje potrzebne do osiągnięcia mistrzostwa w zawodzie i zrobienia kariery w dowolnie wybranych układach zatrudnienia. Dlatego też ten składnik indywidualnych kompetencji pracowników wykracza często poza aktualne wymagania firmy, kierowane pod

---

[2] M. E. E g e m a n, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 1999, s. 21.

adresem pracownika, tworząc się w ten sposób obiektywne podstawy wzbogacenia repertuaru kompetencji firmy. Warto nadmienić, że także firma zatrudniająca pracownika aktywnie wpływa na kształtowanie indywidualnych kompetencji know-how. Poprzez podejmowanie osobowych decyzji ukierunkowuje zawodowe doświadczenia pracowników oraz upowszechnia wiedzę, umiejętności i zachowania wynikające z indywidualnych doświadczeń. Ustalone przez firmę sposoby zbiorowego przetwarzania kow-how na produkt lub usługę mają dwojaki skutek dla indywidualnego pracownika. Indywidualne „wiedzieć jak", które nie zostaje wykorzystane i nie uzyska wzmocnienia zatrze się w pamięci jednostki i w ten sposób straci swoją wartość zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. I odwrotnie – nabywanie indywidualnych kompetencji know-how znaczących z punktu widzenia interesu firmy będzie wspomagane przez racjonalnie uporządkowany, zbiorowy wysiłek z jej strony.

Kompetencje know-whom dotyczą tworzenia odpowiednich sieci kontaktów i wkładu, jaki ludzie wnoszą do wymiany (przepływów) informacji między firmami. Wizja ukierunkowana na kompetencje podkreśla trzy główne korzyści płynące z budowania sieci kontaktów. Po pierwsze, sieć taka jest zasobem, z którego można czerpać specjalistyczną wiedzę stworzoną przez inne firmy. Po drugie, jest przestrzenią, w której buduje się reputację i w której rodzą się nowe przedsięwzięcia. Po trzecie, jest podstawą nauki, a zatem także i poprawy wartości pracownika i konkurencyjności firmy. Na ogół sieć kontaktów budowana przez pracowników obejmuje także kontakty rodzinne i towarzyskie, a więc te, które budowane są na gruncie życia prywatnego.

Konkludując , kompetencje potrzebne dla osiągnięcia sukcesu, w tym także na rynku międzynarodowym, stanowią pewną całość, w ramach której wyróżniamy składniki tworzące tożsamość osoby (know-why), wiedzę, doświadczenia i umiejętności (know-how) oraz sieci wzajemnych powiązań i kontaktów międzyludzkich (know-whom)[3]. O sukcesie w pracy zawodowej decydują ponadto osobnicze umiejętności integrowania i pełnego wykorzystywania posiadanych zdolności, cech osobowości, energii, wiedzy i doświadczenia oraz sieci kontaktów, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w duchu swojej strategii i struktury.

2. Wymagania stawiane kierownikom działającym na rynkach międzynarodowych

Pomocne dla określenia szczegółowych wymagań stawianych kadrze kierowniczej wchodzącej na rynki międzynarodowe jest odwołanie się do różnych form

[3] Dla charakterystyki struktury kompetencji wykorzystano wcześniejsze opracowanie autorki pt. *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, red. M. Rybak, SGH, Warszawa 1998, s. 161 – 163.

międzynarodowego biznesu, które za C. Hendry ująć można w trzy podstawowe kategorie, a mianowicie[4]:

1. Eksport (bezpośredni, za pośrednictwem agenta lub dystrybutora).
2. Licencje (transfer wiedzy, patentów, praw, know-how; kontrakty menedżerskie, franchising, subkontrakty).
3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Widać z tego, że pierwszym etapem internacjonalizacji przedsiębiorstw są ograniczone, sporadyczne kontakty zagraniczne, takie jak eksport z wykorzystaniem zagranicznego pośrednika czy dystrybutora. Kolejnym etapem jest powołanie własnych biur sprzedaży czy własnych oddziałów za granicą. Stąd już bardzo blisko do tworzenia własnych oddziałów produkcyjnych w różnych regionach świata, a następnie do powołania organizacji ponadnarodowych.

W każdej z tych form umiędzynarodowienia biznesu osoby zajmujące się działalnością zagraniczną pełnią różne role i stawiane są im różne wymagania. W przypadku ograniczonych relacji z zagranicą, takich jakie powstają w eksporcie, dystrybucji, joint venture, charakterystycznych dla większości przedsiębiorstw małego biznesu wchodzącego do układów międzynarodowych, zwiększone wymagania, głównie w zakresie znajomości obcego języka i znajomości kultury obcego kraju, stawiane są osobom bezpośrednio związanym z działalnością zagraniczną. W przypadku joint venture, także średni personel techniczny oraz handlowcy muszą być otwarci na współpracę z zagranicą, co zwiększa ich odpowiedzialność i wymagania pod ich adresem.

Uogólniając, przedsiębiorstwa rozwijające tymczasowe i ograniczone relacje z zagranicą mogą ograniczyć się wyłącznie do rozwoju kompetencji kluczowych kierowników do spraw kontaktów z partnerskimi przedsiębiorstwami.

Jednak już otwarcie i prowadzenie zagranicznych filii w różnych krajach wymaga doświadczonej kadry kierowniczej ze znajomością ogólnego zarządzania. W toku działalności kierownicy filii w różnych krajach czy regionach potrzebują wymiany informacji – idei, doświadczeń, uzgadniania rozwiązań. W ustabilizowanym biznesie prowadzenie regionalnych oddziałów wymaga większego reagowania na miejscowe potrzeby i długoterminowego planowania następstw, celem przygotowania potencjalnych kandydatów na kierowników do już otwartych bądź nowo otwieranych oddziałów regionalnych.

Przejście na rynek globalny stawia kierownikom dodatkowe wymagania w zakresie zdolności dzielenia się wiedzą ogólnoświatową i umiejętności współpracy w grupach zróżnicowanych pod względem funkcjonalnym i kulturowym. Wrażliwość kulturowa, równoznaczna z wyjściem poza własne ograniczenia kulturowe, jest w biznesie międzynarodowym zawsze cennym i pożądanym składnikiem kwa-

---

[4] C. Hendry, *Human Resource Strategies for International Growth*, Routledge, London 1994, s. 17.

lifikacji kierowniczych tym bardziej, że i sam sposób zarządzania jest uwarunkowany kulturowo.

Specjaliści podejmują próby określenia kompetencji kierowników działających na rynkach globalnych. Na przykład Barham i Wills zidentyfikowali cztery główne rodzaje kompetencji związane z pełnieniem czterech podstawowych ról w biznesie międzynarodowym, a mianowicie[5]:

- propagowanie i podtrzymywanie międzynarodowej współpracy w celu przepływu wiedzy między krajami i rynkami;
- międzynarodowy coaching i koordynacja działań poprzez współpracę z lokalnymi grupami ds. tworzenia i kierowania międzynarodowymi zespołami;
- międzykulturowe mediacje i wprowadzanie zmian;
- zarządzanie efektywnością pracy w międzynarodowym biznesie, zaspokojenie popytu, propagowanie zagranicznych podróży i zarządzanie na odległość.

Przeprowadzone dotychczas badania pokazują, że sukces w międzynarodowym biznesie nie jest prostą funkcją kwalifikacji i zachowań, lecz zależy od jakości kompetencji, które tworzą: szeroka i wszechstronna wiedza ogólna i zawodowa, możliwości poznawcze, w tym m.in. wielowymiarowe widzenie problemów, zdolność dostrzegania wzorców i związków międzykulturowych; energia, a w szczególności zdolność do podejmowania ryzyka i prowadzenia interesów w niedogodnych czy wręcz stresujących sytuacjach; dojrzałość, obejmująca ciekawość świata, chęć uczenia się, wysoki poziom moralny i umiejętność liczenia się z realiami.

3. Selekcja i metody rozwoju kadr kierowniczych w krajach europejskich[6]

W sferze zarządzania zasobami ludzkimi spotykamy duże różnice kulturowe. Na przykład, w USA ceni się najbardziej strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi i wmontowane weń formalne zarządzanie rozwojem kierowników i pracowników z wysokim potencjałem. Inaczej jest w Europie, gdzie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest w znacznej mierze ograniczane zarówno przez istniejące systemy edukacji, przyjęte rozwiązania prawne, jak i stosowaną praktykę i obyczaje.

Przykładowo, f r a n c u s k i system edukacji jest sitem służącym do stopniowego odsiewania kształcących się, stosownie do ich zdolności, przyjmowanych

---

[5] S. W i l l s, K. B a r h a m, *Being an international manager*, „European Management Journal" 12, 1, March, s. 49 – 58.

[6] Przy redagowaniu tego punktu korzystano z opracowania pt. *Managing High Potentials in Europe: Some Cross-Cultural Findings* (C. B. Derr) [w:] *International Management*, red. M. Mendenhall, G. Oddou, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1991.

postaw i osiąganych wyników (uzyskiwanych dyplomów). Taki system kształcenia sprawia, że absolwenci elitarnych szkół wchodzący do sektora publicznego i prywatnego są rzeczywiście dobrze przygotowani do wypełniania kierowniczych zadań. W przyjętym systemie edukacji dba się o wykształcenie i rozwinięcie cech i właściwości, jakie powinien posiadać kierownik osiągający powodzenie. Dlatego też w kraju tym kierownicy wywodzą się z reguły z grands ecoles – elitarnych szkół francuskich. Najlepszym absolwentom tych szkół proponuje się starannie zaplanowane ścieżki kariery zawodowej, które prowadzą ich w przyszłości do obejmowania stanowisk menedżerskich na najwyższych szczeblach zarządzania. Wiele firm stosuje złożone, komputerowe programy wspomagające planowanie następstw. Przywiązuje się w nich szczególną wagę do logiki przesunięć w ramach proponowanych opcji kariery zawodowej, bowiem nowo rekrutowany kierownik ma się odpowiednio rozwijać poprzez obejmowanie ściśle określonych stanowisk aż do najwyższego szczebla włącznie. Francuscy specjaliści do spraw personalnych są głęboko zaangażowani w pomoc najwyższemu kierownictwu w procesie selekcji i rozwoju kadr z wysokim potencjałem. W czasie pierwszych lat pracy osób z wysokim potencjałem dokonuje się oceny ich zdolności menedżerskich, poprzez analizowanie indywidualnych wyników pracy oraz osiąganych sukcesów.

To wyjaśnia dlaczego tradycyjne metody identyfikowania osób z wysokim potencjałem w USA, takie jak centra oceny czy różnego rodzaju testy, postrzegane są we Francji jako wysoce niestosowne do kształtowania karier kierowniczych.

Nie sposób nie wspomnieć, że w ostatnich latach wiele francuskich firm stosuje inne eksperymentalne sposoby rekrutacji i rozwoju kadr z wysokim potencjałem.

Zupełnie inna tradycja obowiązuje w tym względzie w Niemczech. System zarządzania zasobami ludzkimi jest tu bardziej sformalizowany i zbiurokratyzowany. Polityka zatrudnienia jest zgodna z uregulowaniami zawartymi w układach zbiorowych pracy, co wymusza wszechstronny system sądów pracy. I chociaż wydziały kadr odgrywają w przedsiębiorstwach niemieckich istotną rolę, to jednak ich rola jako agenta zmian jest znikoma. Dodatkowo słabe przygotowanie w zakresie ogólnego zarządzania, w przeciwieństwie do wysokiego poziomu technicznych, profesjonalnych kwalifikacji, wpływa na sposób rozwoju kadr kierowniczych i realizacji ich karier. Podobnie jak we Francji, system edukacji (na poziomie średnim i wyższym), dając szerokie podstawy ogólne, wzmocnione późniejszą specjalizacją, zapewnia wysoki poziom wykształcenia akademickiego, kombinowanego z okresowo odbywaną praktyką. Do chwili obecnej, ciągle jeszcze relatywnie mało osób uzyskuje wykształcenie w zakresie ogólnego zarządzania i dlatego w niemieckich firmach przeważa zarządzanie funkcjonalne, wymagające wyspecjalizowanej wiedzy i doświadczenia. Z tego m.in. względu kariery kierownicze realizowane są w obrębie tych samych funkcji i tego samego przemysłu. W niemieckim modelu kariery kierowniczej dużą rolę odgrywa terminowanie i uzyskiwane w jego ramach doświadczenie. Jednak już w firmach z kapitałem miesza-

nym – np. angielsko-niemieckim, model kariery kierowniczej jest mniej ustrukturyzowany i realizowany przy większym wykorzystaniu ocen wyników pracy i przeglądów potencjału, które jednocześnie są podstawą kierowania dobrze zapowiadających się pracowników na ścieżkę „szybkiego awansu".

Inny jest system zarządzania kadrą z wysokim potencjałem w Wielkiej Brytanii. Jego istotą jest dopasowanie przyszłych liderów do profilu danej firmy, poprzez kształtowanie odpowiednich wzorców postaw, zachowań i umiejętności. Firmy brytyjskie cenią klasycznych przywódców, wielobranżowców, sprawujących ogólne funkcje zarządzania, traktując ich jako tych, którzy najbardziej nadają się na najwyższe stanowiska menedżerskie. Dotychczas kadry o wysokim potencjale rekrutowane były z elitarnych szkół publicznych i uniwersytetów, a częściowo też ze znanych jednostek wojskowych. Absolwenci tych szkół uzyskiwali na ogół szerokie, humanistyczne wykształcenie. W ostatnich latach, na wzór amerykański zwraca się większą uwagę na osoby z przygotowaniu profesjonalnym w zakresie biznesu, to jest absolwentów MBA.

W Wielkiej Brytanii, w praktyce zarządzania i rozwoju kadr z wysokim potencjałem, formalny system ocen i doboru kierowników współistnieje z wysoce nieformalnym zbiorem praktycznych ocen, mających na celu odkrycie czy kandydat pasuje do wzorca panującego w organizacji. Wiele osób podkreśla, że od pewnego poziomu kwalifikacji nic nie ma takiego znaczenia jak osobista prezencja, styl ubierania się, osobowość, nawyki związane z wymową oraz umiejętność znalezienia się w danej organizacji i dopasowania się do stylu i klimatu, jakie w niej panują.

Szwedzkie firmy natomiast mają mniej precyzyjnie określone programy doboru i oceny pracowników z wysokim potencjałem. Pomimo to biznes szwedzki, podobnie jak amerykański, wydaje się doceniać tych kandydatów, którzy mają profesjonalne przygotowanie w zakresie biznesu. Szwedzkie firmy zapewniają też możliwości szerokiego kształcenia i rozwoju wartościowym menedżerom, którzy wyrażają chęć uczestnictwa w takim szkoleniu. Na co dzień wiele szwedzkich firm ma trudności z wysłaniem swoich pracowników za granicę i tym samym ich doskonalenia zawodowego w zakresie spraw międzynarodowych. Jest to spowodowane m.in. tym, że małżonkowie szwedzcy często realizują równoległe kariery i konieczność wyjazdu (długotrwałego lub krótkich i częstych) jednego z nich mogłoby zaszkodzić karierze współmałżonka. Ponadto Skandynawowie są mocno przywiązani do korzeni i niechętnie przenoszą się poza granicę własnych państw.

Sposób doboru, oceny i rozwoju kadr z wysokim potencjałem w Szwajcarii niewiele odbiega od stosowanego we Francji czy Anglii. Osobliwością szwajcarskiego systemu zarządzania jest natomiast to, że nie stawia się kariery zawodowej na pierwszym miejscu, przed życiem osobistym, jak to jest w praktyce większości krajów zachodnioeuropejskich. W konsekwencji osobiste sytuacje życiowe nie mają większego wpływu na podejmowane przez pracodawcę decyzje odnośnie do kariery zawodowej pracownika.

Trudno mówić o polskim modelu zarządzania kadrami z wysokim potencjałem. Polskie przedsiębiorstwa są na etapie przygotowywania i wdrażania takich systemów. Ogólnopolskie badania TOP 500 „Gazety Bankowej KADRY" dają jedynie wgląd w przebieg procesów kadrowych w polskich przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiona zostanie charakterystyka procesu zatrudniania, awansowania i szkolenia pracowników.

W obsadzie stanowisk uczestniczą osoby z różnych szczebli zarządzania firmą. Udział ten jest zróżnicowany w zależności od tego, czy przedmiotem jest zatrudnianie pracowników, ich awansowanie czy zwalnianie.

W zatrudnianiu pracowników uczestniczą działy personalne – 93% firm, szefowie/prezesi firm – 78% oraz kierownicy średniego szczebla – 74% badanych. Biorąc za podstawę aktywne uczestnictwo, rola szefów/prezesów firm w zatrudnianiu pracowników jest znacznie większa w firmach średniej wielkości (93%) niż w firmach zatrudniających powyżej 1500 osób (60%).

W awansowaniu pracowników najczęściej uczestniczą szefowie i prezesi firm oraz kierownicy średniego szczebla – w obydwu przypadkach w 79% badanych firm. Rola działów personalnych jest mniejsza w dziedzinie awansowania niż w wypadku zatrudnienia. Może to wskazywać na decydującą rolę kadry kierowniczej, która chce i rzeczywiście kontroluje awansowanie pracowników. Przełożeni na podstawie dotychczasowej wiedzy o podwładnych, podejmują decyzję o awansie. Rola działów personalnych jest zdecydowanie największa w firmach zagranicznych, gdzie aż w 92% badanych organizacji uczestniczą w awansowaniu pracowników. Również w firmach zatrudniających powyżej 1500 osób, w 87% badanych obiektów rola działów personalnych jest duża, podobnie jak dyrektorów najwyższego szczebla, a relatywnie mniejsze znaczenie mają szefowie/prezesi firm.

Zdecydowana większość badanych firm, bo aż 86% inwestuje w kształcenie swoich pracowników. Przodują w tym zakresie spółki skarbu państwa i przedsiębiorstwa prywatne – 93% i 91%, natomiast w mniejszym stopniu przedsiębiorstwa zagraniczne i o innej formie własności – odpowiednio 75% i 74%. Można zakładać, że firmy zagraniczne rekrutują pracowników posiadających już wymagane kwalifikacje, bo to one właśnie interesują się najlepszymi absolwentami najwyżej notowanych w rankingu polskich uczelni. Inne przedsiębiorstwa nie zwalniają starych pracowników i nie zatrudniają nowych o pożądanych kwalifikacjach, dlatego są zmuszone finansować kształcenie tych, których zatrudniają.

Trzy czwarte badanych firm posiada plany szkolenia pracowników. Dominują w tym zakresie przedsiębiorstwa zagraniczne – 92% i spółki skarbu państwa – 83% badanych firm oraz przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250. Na tej podstawie można wnioskować, że wzrostowi organizacji towarzyszy wzrost formalizacji działań, w tym przypadku planowania działalności szkoleniowej[7].

---

[7] Zob. TOP 500 GB *Kadry*, *Raport szkolenia*, Warszawa, grudzień 1998, s. 38 – 39.

Podmiotami realizującymi szkolenia dla badanych firm są prywatne instytucje szkoleniowe, z których usług korzystało 92%. Na drugim miejscu znajdują się uczelnie państwowe, z których usług skorzystało 60% badanych przedsiębiorstw. Liczącym się partnerem w działalności szkoleniowej są też wyższe uczelnie prywatne, z których usług skorzystało 30% badanych przedsiębiorstw[8].

Firmy europejskie mają na ogół specjalne programy rozwoju kadr kierowniczych, działających na rynkach międzynarodowych. Często też wyselekcjonowane osoby wysyłane są na formalne szkolenia w zakresie rozwoju kadry kierowniczej, stosownie do poziomu ich odpowiedzialności i doświadczenia, prowadzone przez profesjonalne ośrodki, takie jak European Institute of Business Administration, INSEAD, IMEDE Management Development Institute, International Management Institute (IMI) czy London Business School. Zaletą tego typu szkoleń jest poszerzenie ogólnych horyzontów z jednoczesnym stworzeniem możliwości indywidualnie ukierunkowanego rozwoju. Inną metodą rozwoju kadr są krajowe seminaria, często tygodniowe, na których zewnętrzni eksperci prowadzą formalne szkolenia. Ten sposób szkolenia ma według specjalistów co najmniej trzy zalety: stwarza możność spotkania z kolegami po fachu oraz kierownictwem starszym rangą i w konsekwencji konfrontowania i wymiany doświadczeń, ponadto szkolenie takie ze swej istoty ukierunkowane jest specyficzne potrzeby i wymagania ich własnej organizacji.

Niektóre firmy szkolą kadry o wysokim potencjale przy pomocy odpowiednio dobranych mentorów, doradców bądź wychowawców, którzy są w stanie zapewnić szkolenie na odpowiednim poziomie i w odpowiednim zakresie lub też kierują je na szkolenia do wpływowych osób na najwyższych stanowiskach, z którymi znajomość jest bezwzględnie konieczna.

Najbardziej rozpowszechnionym sposobem doskonalenia pracowników o wysokim potencjale jest rotacja, obsadzanie ich na wielu ważnych stanowiskach i tym sposobem dostarczania im możliwości nabywania wszechstronnego doświadczenia, niezbędnego do pełnienia w przyszłości roli przywódczej. Większość firm stosuje nieformalne programy rotacji, obejmujące pracę na kluczowych stanowiskach, z kluczowymi ludźmi oraz w zakresie ważnych spraw. Niektóre firmy stosują systematyczne programy planowania karier, w których ramach dokładne charakterystyki, dokumenty i akta osób przygotowywanych do objęcia najwyższych stanowisk wysyłane są do władz naczelnych firmy. Proces eliminacji (w której zwycięstwo pozwala kandydatowi pozostać w grze, a przegrana eliminuje kandydata na zawsze lub daje mu możliwość uczestnictwa w mniej prestiżowej grze), pozwala na ustalenie i wyłonienie „najlepszych z najlepszych". Zarządy tych firm stoją na stanowisku, że wygrana jest uważana za sukces i sprawdzenie się pod względem posiadania m.in. takich cech, jak wytrwałość, wytrzymałość, mobilność,

[8] Cytowano za TOP 500 GB *Kadry*, dz. cyt., s. 24–25.

chęć podporządkowania życia osobistego pracy oraz umiejętność prowadzenia polityki na równi z prowadzeniem profesjonalnej działalności.

Teoria i praktyka sugerują, że tak ogólnie przygotowanym kadrom kierowniczym przedsiębiorstw należy się dodatkowe szkolenie w zakresie spraw międzynarodowych. W szkoleniu takim należy wziąć pod uwagę zarówno zakres międzynarodowego działania konkretnej firmy, rodzaj i poziom kierowniczego zaangażowania oraz kulturalny kontekst jego działania. Dodatkowo należy dążyć do optymalizowania proporcji szkolenia formalnego i szkolenia praktycznego.

Wybór odpowiednich metod szkolenia zależy od stopnia spodziewanej integracji kraju macierzystego i kraju goszczącego, stopnia ich kulturalnego podobieństwa bądź zróżnicowania, mobilności pracy i poprzedniego przygotowania kulturowego kandydata do pracy na rynkach międzynarodowych.

Szkolenie przebiega najczęściej w dwu etapach. W pierwszym etapie odbywa się szkolenie przygotowujące do wyjazdu, obejmujące: zapewnienie adekwatnego przygotowania do pracy za granicą; audyt wiedzy i umiejętności; nauczanie odpowiedniego stylu uczenia się od innych, z pokazaniem różnic pomiędzy akademickim stylem uczenia się, ogólnym stylem uczenia się w kraju macierzystym oraz w kraju goszczącym; przygotowanie do wyjazdu członków rodziny. W szkoleniu przygotowującym kładzie się nacisk przede wszystkim na rozwój kulturalnej samoświadomości, rozumienia zakresu, stylów kierowania i możliwości zarządzania rozwojem w krajach szczególnie firmę interesujących. W etapie drugim, w trakcie trwania kontraktu szkolenie obejmuje: uczenie się na odległość za pomocą nowoczesnych środków przekazu, uczestnictwo w międzynarodowych kontraktach, szkolenie z wykorzystaniem coachingu i mentoringu, organizowanie i uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach warsztatach, organizowanie celowych zespołów międzykulturowych[9].

Wnioski dla Polski

Niespełna połowa badanych firm – 43% uczestniczy w szkoleniach organizowanych w ramach międzynarodowych programów szkoleniowych (informacja dotyczy 1997 roku). Zarazem okazuje się, że dwie trzecie firm z pięciuset badanych nie zna żadnych międzynarodowych instytucji, które pomagają polskim firmom zainteresowanym udziałem w programach szkoleniowych. Jeżeli już firmy trafiły na tę ścieżkę podnoszenia kwalifikacji, to niemal co druga firma przeszkoliła ponad jedenastu lub więcej pracowników (56%0, a jedna trzecia zarejestrowała do dziesięciu przeszkolonych (36%).

Największy odsetek szkolonych w ramach programów międzynarodowych miały firmy zagraniczne (75%), a następnie spółki skarbu państwa (69%). Wynika to stąd, że 48% spółek skarbu państwa i 42% przedsiębiorstw zagranicznych zna mię-

[9] Szerzej na ten temt piszą J. Woodwall, D. Winstanley, *Management Develooment. Strategy and Practice*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 1998, rozdz. 12.

dzynarodowe instytucje wspomagające w Polsce finansowo programy szkoleniowe. Najlepiej poinformowany w tym względzie był sektor usług finansowych (65%). Natomiast aż 70% badanych nie zna takich instytucji. Najniższą świadomość w tym zakresie odnotowano w przedsiębiorstwach prywatnych (73,9%).

Wśród kontaktów szkoleniowych o charakterze międzynarodowym dominowała bezpośrednia współpraca z partnerem zagranicznym finansowana z własnych źródeł. O połowę mniej firm korzystało z programów szkoleniowych Phare. Spośród osób, które uczestniczyły w tego typu szkoleniach ponad połowa wyraziła chęć ponownego udziału w takich szkoleniach[10].

Podsumowanie

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zwiększanie udziału polskich przedsiębiorstw zarówno w rynku europejskim, jak i w rynku globalnym wymaga świadomości znaczenia uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy oraz kompetentnych kadr.

Należy podjąć różnorakie działania mające na celu wspomaganie rozwoju kadr kierowniczych, uwzględniającego kontekst międzynarodowy.

W dziedzinie edukacji masowej warto włączać w cykl nauczania uczniów i studentów programy kształtujące świadomość kulturowego zróżnicowania świata, ułatwiające rozumienie różnic w zakresach i stylach zarządzania w krajach będących obiektem szczególnego zainteresowania Polaków.

Istotnym problemem jest też brak standaryzacji programów nauczania zarządzania, szczególnie w świetle wzrastającej liczby instytucji szkoleniowych.

Duże przedsiębiorstwa powinny formułować strategie o zasięgu międzynarodowym w sferze zatrudnienia.

Poprzez odpowiedni system informacji należy zachęcać przedsiębiorstwa do korzystania z ofert i pomocy międzynarodowych instytucji szkoleniowych.

---

[10] TOP 500 GB *Kadry, Raport szkolenia* ..., dz. cyt., s. 58 – 59.