Agnieszka Cenker

PROFIL POLSKIEGO KIEROWNIKA W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW – W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wprowadzenie

W wyniku postępującego procesu globalizacji i internacjonalizacji zmieniły się zasady funkcjonowania przedsiębiorstw, a w rezultacie tych zmian przewartościowaniom uległa również praca kierownicza.

Zwiększony zakres działania kierownika oznacza konieczność wykraczania poza tradycyjne sposoby postępowania. Wzrasta też znaczenie odpowiedzialności za pracę własną i innych, szczególnie w obliczu otwarcia granic i umiędzynarodowienia zatrudnienia. Odpowiedzialne pokierowanie pracą innych ludzi wymaga obecnie od kierownika nie tylko rozszerzenia zakresu umiejętności, ale też zmiany zasad i sposobu zachowania.

W związku z wpływem procesu internacjonalizacji na pracę kierowniczą pojawia się pytanie: jaki jest profil polskiego kierownika i czy potencjał polskiej kadry kierowniczej jest wystarczający, aby sprostać wyzwaniom internacjonalizacji?

Badania przeprowadzone w latach 2003–2004 wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw wielonarodowych w obrębie województwa wielkopolskiego i mazowieckiego dały możliwość ukształtowania profilu polskiego kierownika[1].

2. Analiza cech charakteru kierownika

Analiza determinant osobowych umożliwiła określenie pewnych tendencji w rozwoju polskiej kadry kierowniczej oraz wskazanie postulowanego kierunku rozwoju poprzez porównanie stanu faktycznego ze stanem postulowanym[2]. Kierownicy zostali poproszeni o określenie stopnia ważności poszczególnych czynników oso-

---

[1] Przedsiębiorstwa zostały wytypowane do badań na podstawie analizy listy 500 największych przedsiębiorstw ze względu na stopień umiędzynarodowienia prowadzonej działalności. Zestawienie danych o 500 największych przedsiębiorstwach, przygotowane zostało przez „Rzeczpospolitą", wspólnie z Instytutem Nauk Ekonomicznych PAN i Centrum Informacji Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki; Ranking 500 „Rzeczpospolita" 7.05.2003 r.

[2] Kierownicy wskazywali, w jaki sposób wymienione czynniki wpływają obecnie na ich sprawność pracy. Następnie byli proszeni o ocenę tych czynników w odniesieniu do stanu pożądanego,

bowych warunkujących sprawność pracy własnej w procesie internacjonalizacji, biorąc pod uwagę ocenę stanu obecnego i stanu pożądanego (skala 0–4).

W tabelach poniżej przedstawiono wyniki badań dotyczących determinant osobowych w takich kategoriach, jak: cechy charakteru kadry kierowniczej, umiejętności i zdolności, motywacja do pracy w warunkach międzynarodowych, ukierunkowanie na stosunki międzyludzkie i rozwój orientacji międzynarodowej.

Tabela 1. Cechy charakteru kierownika

Wyszczególnienie	Stan obecny		Stan pożądany	
	N	Średnia	N	Średnia
Elastyczność	86	3,13	85	3,64
Samodzielność	86	3,01	84	3,55
Mobilność	85	3,00	84	3,57
Kreatywność	86	2,99	85	3,74
Otwartość (w kontaktach)	86	2,99	85	3,73
Tolerancyjność	86	2,94	85	3,36
Odwaga	86	2,65	85	3,13
Empatia	86	2,59	84	2,85
Wrażliwość kulturowa	86	2,40	85	3,01
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	85		82	

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując cechy charakteru kierownika można stwierdzić, że najwyższą ocenę w przypadku stanu obecnego uzyskała: elastyczność (3,13), samodzielność (3,01) oraz mobilność kadry (3,00). Należy zaznaczyć, że w przypadku mobilności przeważa u respondentów rozumienie tego pojęcia jako zdolności przenoszenia się między rynkami lokalnymi, a nie, jak w przypadku menedżerów zachodnich, mobilność rozumiana jako skłonność do przemieszczania się między krajami.

W badaniach na uwagę zasługuje niski poziom not w przypadku oceny wrażliwości kulturowej i empatii, którym przypisano najniższą wartość, zarówno w odniesieniu do stanu obecnego (2,59; 2,40), jak i stanu pożądanego (3,01; 2,85). Uzasadnieniem takich wyników może być niedocenianie przez kadrę kierowniczą wpływu kultury na kierowanie i roli empatii w kontaktach międzyludzkich. Należy przyjąć, że czynniki te będą odgrywać coraz większą rolę wraz z procesem internacjonalizacji i postępującym umiędzynarodowieniem zatrudnienia.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na określenie hierarchii ważności między wyspecyfikowanymi cechami kierownika, biorąc pod uwagę ocenę

---

czyli takiej sytuacji, w której mogliby uzyskać optymalny poziom sprawności pracy własnej w procesie internacjonalizacji.

stanu pożądanego. W hierarchii ważności najwyższą rangę przypisano kreatywności (3,74) i otwartości w kontaktach (3,73). Następnie wśród cech, które powinny charakteryzować kadrę kierowniczą, respondenci wskazali ponownie elastyczność (3,64), mobilność (3,57) i samodzielność (3,55). Były to cechy, które zostały wysoko ocenione również w odniesieniu do stanu obecnego. Taki rozkład odpowiedzi potwierdza istotny wpływ wyżej wymienionych czynników na sprawność pracy kierowniczej.

3. Umiejętności i zdolności kierownika w aspekcie umiędzynarodowienia

Wśród determinant osobowych respondenci oceniali umiejętności i zdolności kierownika pod względem ich wpływu na sprawność pracy własnej w warunkach umiędzynarodowienia (tabela 2).

Tabela 2. Umiejętności i zdolności kierownika – w aspekcie umiędzynarodowienia

Wyszczególnienie	Stan obecny		Stan pożądany	
	N	Średnia	N	Średnia
Umiejętność współpracy	86	3,13	86	3,77
Umiejętność nawiązywania kontaktów	86	3,06	86	3,67
Zdolność do adaptacji do nowych sytuacji	86	2,88	86	3,73
Zdolność rozwiązywania problemów i rozstrzygania sporów	86	2,79	85	3,95
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	86	2,73	85	3,69
Znajomość języków obcych oraz zdolność uczenia się	84	2,70	84	3,71
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	84		82	

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku umiejętności i zdolności kierownika należy również podkreślić średni poziom not. Najwyżej oceniono umiejętność współpracy (3,13) oraz umiejętność nawiązywania kontaktów (3,06). Najniższe noty uzyskała natomiast umiejętność radzenia sobie ze stresem (2,73), której brak w literaturze traktuje się jako podstawową barierę w rozwoju polskich kierowników, a także znajomość języków obcych i zdolność uczenia się (2,70). Wynik ten oznacza, że kadra kierownicza zdaje sobie sprawę z konieczności inwestowania w rozwój własny, co stanowi dobrą prognozę na przyszłość, tym bardziej że do znajomości języków obcych i zdolności uczenia się przypisano dużą wagę w hierarchii ważności (3,71).

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na określenie hierarchii ważności między wyszczególnionymi umiejętnościami i zdolnościami kierownika.

W hierarchii ważności najwyższe noty przypisano zdolności rozwiązywania problemów i rozstrzygania sporów (3,95), umiejętności współpracy (3,77) oraz zdolności do adaptacji do nowych sytuacji (3,73).

4. Motywacja do pracy w warunkach międzynarodowych

Motywację do pracy w warunkach międzynarodowych oceniono na średnim poziomie, przy czym najwyższą ocenę uzyskała chęć uczenia się czegoś nowego (3,08) i chęć podniesienia standardu życia (3,06). Dostrzeganie możliwości rozwoju i doskonalenia jest na trzecim miejscu (2,86), tuż przed naciskami ze strony firmy (2,58). Taka kolejność wskazuje na niski priorytet umiędzynarodowienia jako czynnika motywującego do rozwoju indywidualnego. Pragnienie stania się „obywatelem świata" znalazło się na końcu listy, co wskazuje na niski poziom motywacji wewnętrznej do pracy w międzynarodowym otoczeniu.

Tabela 3. Motywacja do pracy w warunkach międzynarodowych

Wyszczególnienie	Stan obecny		Stan pożądany	
	N	Średnia	N	Średnia
Chęć uczenia się czegoś nowego	85	3,08	86	3,58
Chęć podniesienia standardu życia	85	3,06	86	3,30
Dostrzeganie możliwości rozwoju i doskonalenia	84	2,86	85	3,45
Nacisk ze strony firmy	85	2,58	85	2,89
Pragnienie szybkiego posuwania się na ścieżce kariery	85	2,55	86	3,16
Chęć przełamania rutyny	80	2,49	81	3,00
Poszukiwanie możliwości przyjęcia większej odpowiedzialności	85	2,41	74	3,34
Pragnienie stania się „obywatelem świata"	84	2,36	85	3,07
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	78			68

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie w hierarchii ważności pragnienie stania się „obywatelem świata" znalazło się na końcowej pozycji (3,07), to jest za: chęcią podniesienia standardu życia (3,30) oraz za pragnieniem szybkiego przesuwania się na ścieżce kariery (3,16). Wyniki te świadczą o pewnej krótkowzroczności kadry kierowniczej skoncentrowanej głównie na kontynuowaniu kariery na rynku lokalnym, co przy ni-

skim priorytecie wrażliwości kulturowej (3,01) i empatii (2,85) wskazuje na małą otwartość na rozwój międzynarodowy i stosunki międzyludzkie.

Ocena stanu pożądanego pod względem czynników motywujących respondentów do pracy w otoczeniu międzynarodowym pozwala na uporządkowanie czynników o decydującym znaczeniu dla kadry kierowniczej. Pozytywnym wynikiem jest przypisanie w hierarchii ważności wysokiego priorytetu: chęci uczenia się czegoś nowego (3,58), dostrzeganiu możliwości rozwoju i doskonalenia (3,45) oraz poszukiwaniu możliwości wzięcia na siebie większej odpowiedzialności (3,34).

5. Ukierunkowanie na ludzi w otoczeniu międzynarodowym

Analizując oceny przypisywane czynnikom osobowym w kategorii umiejętności interpersonalnych, można stwierdzić, że charakterystyczna dla polskiej kadry kierowniczej jest umiarkowana orientacja na ludzi.

Tabela 4. Ukierunkowanie na ludzi – w otoczeniu międzynarodowym

Wyszczególnienie	Stan obecny		Stan pożądany	
	N	Średnia	N	Średnia
Wrażliwość interpersonalna	72	2,53	73	3,34
Asertywność	83	2,48	83	3,42
Zdolność do pracy w zespołach międzynarodowych	80	2,48	83	3,54
Zachowanie empatyczne	72	2,46	83	2,83
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	70			71

Źródło: Opracowanie własne.

Odgrywająca kluczową rolę w kontaktach międzyludzkich wrażliwość interpersonalna została oceniona na poziomie: 2,53, a kolejne czynniki typu: asertywność, zdolność do pracy w zespołach międzynarodowych i zachowania empatyczne, zostały ocenione na poziomie: 2,48-2,46, co oznacza, że czynniki te mają obecnie umiarkowany wpływ na sprawność pracy kierowniczej. Widoczne jest słabe ukierunkowanie na stosunki międzyludzkie, które może wpływać na obniżenie ogólnej sprawności pracy kierowniczej.

W hierarchii ważności respondenci wskazali na pierwszym miejscu zdolność do pracy w międzynarodowych zespołach, a następnie asertywność i wrażliwość interpersonalną. Podobnie jak przy analizie cech charakteru kierownika najniższą wartość przypisano zachowaniom empatycznym. Wynik ten dowodzi, że kadra kierownicza nie docenia roli empatii w kontaktach międzyludzkich.

6. Rozwój orientacji międzynarodowej

Analizując ostatni z wyszczególnionych czynnikow osobowych, rozwój orientacji międzynarodowej stanowi potwierdzenie orzymanych wcześniej wyników badan dotyczących motywacji do pracy w warunkach międzynarodowych.

Tabela 5. Rozwój międzynarodowej orientacji

Wyszczególnienie	Stan obecny		Stan pożądany	
	N	Średnia	N	Średnia
Poziom kwalifikacji	81	2,75	83	3,43
Wiedza na temat metod i technik zarządzania na świecie	81	2,28	83	3,45
Nauka języków obcych	80	2,25	81	3,60
Doświadczenie międzynarodowe*	71	2,20	83	3,36
Sieć-międzynarodowych kontaktów	81	2,00	83	3,37
Udział w międzynarodowych konferencjach, szkoleniach	81	1,90	83	3,12
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	69		81	

*doświadczenie w międzynarodowych kontaktach

Źródło: Opracowanie własne.

Rozwój orientacji międzynarodowej osiągnął najniższy poziom not (2,75–1,90), co stanowi potwierdzenie braku otwartości kierowników na rozwój międzynarodowy. Ocena stanu pożądanego wskazuje jednak na świadomość kadry kierowniczej co do wagi znajomości języków obcych (3,60), potrzeby podnoszenia poziomu kwalifikacji (3,43) oraz posiadania przez kierownika wszechstronnej wiedzy (3,45).

7. Podsumowanie

Na podstawie prezentowanych wyników badań można sformułować wniosek, że polska kadra kierownicza prezentuje postawę lokalną i jest silnie zorientowana na potrzeby własne. Analizowane wyniki badań wskazują silny nacisk na kapitał indywidualny i słabe ukierunkowanie na stosunki międzyludzkie. Luka pomiędzy oceną stanu obecnego a pożądanego wskazuje na świadomość kadry kierowniczej dotyczącą potrzeby doskonalenia i ciągłego rozwoju.

Wyniki badań determinant osobowych wskazują na niski poziom orientacji międzynarodowej, wynikający między innymi z niskiego poziomu doświadczenia

w kontaktach międzynarodowych oraz niewielkiego udziału polskiej kadry kierowniczej w międzynarodowych konferencjach i szkoleniach. Wyniki badań pozwalają skonstatować, że typowa dla polskiej kadry kierowniczej jest postawa lokalna, którą charakteryzuje mała wrażliwość kulturowa, mała elastyczność zachowań, brak międzynarodowej orientacji i doświadczenia w kontaktach międzynarodowych.

Do najbardziej odczuwalnych barier w sprawności pracy kierowniczej w otoczeniu międzynarodowym zaliczyć można: brak pozytywnej motywacji do pracy w warunkach międzynarodowych, małą skłonność do ryzyka i znikomą akceptację niepewności, preferowanie postaw pasywnych, brak tendencji proinnowacyjnych.

Za istotną barierę w sprawności pracy kierowniczej w procesie internacjonalizacji należy uznać znaczną izolację polskiej kadry kierowniczej od rynku międzynarodowego i koncentrację na rynku lokalnym. To właśnie lokalna perspektywa, indywidualizm w działaniu, braki w środkach finansowych oraz braki wiedzy i doświadczenia w prowadzeniu działalności w warunkach międzynarodowych są największą przeszkodą w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Z drugiej strony należy podkreślić, że kierownicy są świadomi konieczności doskonalenia swoich kompetencji w obszarze zarządzania zarówno na gruncie krajowym, jak i międzynarodowym.

Wśród czynników sprzyjających sprawności pracy kierowniczej wymienić należy: nasilenie kontaktów przedsiębiorstw z otoczeniem, dostrzeganie własnych braków wiedzy, wzrost liczby szkoleń, tendencje do uczenia się przez doświadczenie.

Znajomość profilu polskiego kierownika i świadomość jego silnych i słabych stron pozwala ustalić, co sprawia, że kadra kierownicza działa mniej lub bardziej sprawnie w warunkach międzynarodowych oraz jakie cechy wymagają doskonalenia. Identyfikacja „słabych" stron polskiego kierownika w zakresie braku międzynarodowej orientacji, niskiej tolerancji ryzyka i niepewności oraz często podkreślanej w literaturze nieumiejętności radzenia sobie ze stresem, oznacza konieczność wykształcenia warunków sprzyjających rozwojowi postaw i zachowań pożądanych u polskiej kadry kierowniczej a w rezultacie sprzyjających sprawności działania w otoczeniu międzynarodowym.

Na podstawie badań własnych oraz analizy literatury można ukształtować następujący profil polskiego kierownika [Szaban, 2000, s. 222; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 43].

W procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw podjęcie wyzwań w skali międzynarodowej wymaga od kadry kierowniczej doskonalenia umiejętności osobistych i interpersonalnych oraz pogłębiania wiedzy z zakresu zarządzania na świecie. Myślenie w sposób ponadnarodowy, mobilność, zdolność adaptacji, wrażliwość kulturowa, połączona z innowacyjnością w działaniu, to cechy wymagane od współczesnego menedżera. Aby temu sprostać, potrzeba poważnych zmian w postawach i zachowaniach kadry kierowniczej, ciągłego uaktualniania programów nauczania oraz większego zaangażowania ze strony kadry kierowni-

Tabela 6. Profil polskiego kierownika

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
– profesjonalizm w działaniu – inteligencja – kreatywność – silne zaangażowanie w pracę – dostrzeganie własnych braków i chęć uczenia się – umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach	– brak międzynarodowej perspektywy – orientacja lokalna – brak międzynarodowego doświadczenia – mała wrażliwość kulturowa – mała akceptacja ryzyka i niepewności – nieracjonalna struktura czasu pracy – brak umiejętności delegowania uprawnień – krótkowzroczność w działaniu – mała odporność na stres

Źródło : Opracowanie własne.

czej w proces samodoskonalenia. Permanentne uczenie się staje się warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku międzynarodowym. Kwestie te dotyczą zarówno osób działających w wielonarodowych zespołach, mających do czynienia z międzynarodowymi partnerami biznesowymi, jak i osób planujących karierę w międzynarodowym otoczeniu.

Wobec zmieniających się zasad i warunków prowadzenia działalności gospodarczej sprawność działania oznacza większą determinację, elastyczność działania, umiejętność wywierania wpływu na ludzi i odwagę rozumianą jako zdolność do podejmowania ryzyka.

Wśród charakterystyk sprawnego menedżera wskazuje się na kreatywność oraz umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Podkreśla się jednocześnie, że dla polskiej kadry kierowniczej charakterystyczna jest umiejętność dostosowywania się do zmian bardziej powierzchownych w otoczeniu wewnętrznym aniżeli w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa [Szaban, 2000, s. 222].

Wyniki otrzymane na podstawie badań własnych można uznać za potwierdzenie ogólnych tendencji wskazywanych w literaturze przedmiotu. Aby sprostać wyzwaniom internacjonalizacji, polski kierownik powinien pokonać wiele wewnętrznych barier, wśród których wymienia się najczęściej: niedojrzałość emocjonalną, brak kreatywnego partnerstwa, niedostateczną empatię, brak elastyczności, konformizm, brak międzynarodowej orientacji i krótkowzroczność w działaniu [Obłój, 1998; Olczak, 2004, s. 106–108].

Analiza badań własnych i literatury przedmiotu pozwala sformułować wniosek, że: „bez względu na to, jaki zbudujemy profil idealnego menedżera, to słabości zawsze będą tkwiły w jego „grzesznej" mentalności, zdradzającej jego faktyczne intencje" [Olczak, 2004, s. 110; Jakubów, 2000, s. 324][3].

[3] Słowa te stanowią potwierdzenie dla badań prowadzonych przez socjologów, według których to na płaszczyźnie psychologiczno-świadomościowej kryją się bariery dalszego rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki.

Reasumując, stworzenie podstaw rozwojowych polskich przedsiębiorstw wymaga dużych zmian w wyznawanych wartościach, postawach i zachowaniach polskiej kadry kierowniczej. Ważne jest, aby być świadomym, jakiego rodzaju postawy i zachowania kierowników trzeba zmienić, przy jednoczesnym zachowaniu najważniejszych wartości wynikających z rodzimej kultury. Sprostanie wyzwaniom dynamicznego otoczenia wymaga obecnie większego zaangażowania kierownika w proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, akceptowania ryzyka i niepewności, radzenia sobie ze stresem oraz szybkiej adaptacji do zmian w otoczeniu zewnętrznym.

Bibliografia

1. Jakubów L. (2000), *Cechy kultury narodowej Polaków barierą rozwoju polskich przedsiębiorstw*, w: *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
2. Obłój K., *Cele krótkoterminowe – za to efektywne*, „Rzeczpospolita", 25.11.1998.
3. Olczak A. (2004), *Śmiertelne grzechy menedżerów*, „Businessman", kwiecień.
4. Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
5. Szaban J. (2000), *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenadżera*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

The profile of Polish manager in the internationalization process of Polish companies – in light of empirical studies

Summary

Considering the influence of internationalisation process on manager's work the question appears what is the profile of polish manager and what is his potential in the aspect of new challenges. The knowledge of the strengths and weaknesses of polish management team enable to consider what affects his efficiency?

Research study in 2003–2004 revealed: what kind of personal determinants influence the efficiency of the manager in internationalisation process and what characteristics require improvements. Improving manager's skills, expanding knowledge and experience in local and international surroundings is one of the most important challenges faced by polish companies.