

dr inż. Ireneusz Żuchowski
mgr Paweł Kacprzycki

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Pozyskiwanie, style kierowania, umiejętność komunikowania się, relacje z pracownikami kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Streszczenie:

W artykule omówiono specyfikę i znaczenie kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Scharakteryzowano również style kierowania oraz znaczenie relacji przełożony-podwładny w tym również typy komunikacji w kontekście tych relacji. Przeprowadzono badania dotyczące pozyskiwania kadry kierowniczej, identyfikacji stylu kierowania, oceny umiejętności komunikacyjnych kierowników i oceny ich relacji z podwładnymi. Badani kierownicy charakteryzują się klubowym stylem kierowania i średnimi umiejętnościami komunikacyjnymi. Relacje kierowników z podwładnymi są średnie.

Słowa kluczowe: style kierowania, relacje przełożony-podwładny, umiejętności komunikacyjne

Wstęp

Od kilkadziesiąt lat zauważalny staje się proces globalizacji, który silnie wpływa na wygląd i kondycję współczesnej gospodarki światowej. Konsekwencją tego nieodwracalnego w swoich skutkach zjawiska jest internacjonalizacja rynków.

W warunkach internacjonalizacji konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami pogłębia się, przez co wzrastają koszty utrzymywania tych organizacji. Firmy muszą, zatem wkraczać na międzynarodowe rynki, a niezbędna jest w tym przypadku wiedza na temat globalnej sfery produkcji, wykorzystywania marki, dystrybucji czy też reklamy.

Celem artykułu jest wskazanie roli kierownika w przedsiębiorstwie międzynarodowym w kontekście stylu kierowania i relacji z podwładnymi oraz metod pozyskiwania kadry kierowniczej w tego typu przedsiębiorstwie.

Od wielu już lat wszelkiego rodzaju formy działalności gospodarczej w większym lub w mniejszym stopniu przekraczały granice polityczne, etniczne bądź kulturowe. Powstawały sieci powiązań interesów ekonomicznych, związki miast. Tworzyły się i upadały regionalne, a nawet niemal światowe (w ówczesnym rozumieniu świata) ośrodki handlu określonymi grupami towarów.¹ W czasach obecnych natomiast coraz częściej spotyka się zjawisko integracji głównych firm narodowych w globalne sieci. Wraz z rozwojem gospodarki państw na całym świecie i chęcią wzmocnienia pozycji poszczególnych krajów na rynku światowym powstają formy działalności gospodarczej nazywane przedsiębiorstwami międzynarodowymi.

¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 542.

Pojęcie przedsiębiorstwo międzynarodowe (z ang. *international enterprise, international company* lub *international corporation*) nazywane w literaturze korporacjami wielonarodowymi², ponadnarodowymi, transnarodowe określa definicja przedstawiająca ten podmiot jako przedsiębiorstwo, które swą siedzibę ma głównie w kraju macierzystym, lecz znaczną część swoich dochodów pozyskuje z innych krajów poprzez rozszerzenie swoich struktur organizacyjnych. Natomiast Rolfe³ określa je jako przedsiębiorstwa posiadające udziały w firmach zlokalizowanych w więcej niż jednym kraju^{4,5}.

Według definicji OECD, przedsiębiorstwo międzynarodowe wykonuje zagraniczne inwestycje bezpośrednie i oznacza to długoterminowe zaangażowanie się w działalność przedsiębiorstwa w innym kraju i uzyskanie pewnego wpływu na jego funkcjonowanie.⁶ Kwestie definicji i terminologii stosowanej w stosunku do przedsiębiorstw ponadnarodowych porządkuje w Jarczewska-Romaniuk⁷ przytaczając wiele definicji w sposób chronologiczny.

Kadra kierownicza w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Specyficznym rodzajem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie międzynarodowym jest kadra kierownicza. Osoby obejmujące kierownicze stanowiska określa się pojęciem kadramenadżerska, która jest charakterystyczną kategorią społeczną w organizacjach międzynarodowych. Pełni ona istotną rolę w formułowaniu i kontrolowaniu działań, które mają zapewnić powodzenie przedsiębiorstwa w jego lokalnym i globalnym obszarze funkcjonowania.

Menedżerowie w przedsiębiorstwach ponadnarodowych muszą stawić czoła znacznie większej złożoności w zarządzaniu firmą niż w przeszłości, wynikającej z szybszego tempa zmian, gęstości powiązań komunikacyjnych i większej różnorodności linii biznesowych, geografii, personelu i partnerów biznesowych⁸.

Istnieją różne źródła i formy selekcji kadr kierowniczych, a sam dobór kadr jest jednym z obszarów zarządzania kadrami, który w znacznej mierze rzutuje na poziom realizacji innych funkcji w organizacji. Proces pozyskiwania kadr stanowi platformę, na której firma buduje swój wizerunek względem otoczenia zewnętrznego i wobec pracowników, którzy według koncepcji *stakeholders* (z ang. podmioty, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo) są klientami wewnętrznymi organizacji. Poszukiwania kadry menedżerskiej powinny odbywać się nie tylko na rynku lokalnym (krajowym), ale i globalnym⁹.

Przytula wyróżnia następujące etapy doboru kadry: wstępna rekrutacja, selekcja kandydatów i zapoznanie pracownika z obowiązkami i z zespołem. Powyższe etapy są bardzo podobne, jak w przypadku pozyskiwania pracowników na niższe stanowiska. Autorka wskazuje ponadto metody wewnętrzne doboru kadry, których może być bardzo wiele, a niekiedy stosuje się kilka metod równoległe¹⁰.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe stosują metody wewnętrzne pozyskiwania kadry takie jak zamieszczanie ogłoszeń na tablicy informacyjnej lub w intranecie, awansowanie, na przykład z polecenia, wybieranie z bazy „*high potentials*”, (z ang. osób o wysokim potencjale rozwojowym), wyznaczanie przez centralę¹¹.

² B. McKern, *Organizational innovation in multinational corporations* [w:] Edited by B. McKern, *Managing the global network corporation*, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, London and New York, 2003, s. 1.

³ S. Rolfe, *The Multinational Corporations in the World Economy*, New York 1970, s. 182-184.

⁴ Tamże

⁵ J. H. Dunning, S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition, Edward Elgar Cheltenham, UK Northampton, MA, USA 2008, s. 3.

⁶ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, Warszawa 2004, s. 34.

⁷ Tamże, s. 17-32.

⁸ B. McKern, *Organizational ...* op. cit., s. 1.

⁹ S. Przytula, *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 19.

¹⁰ Tamże, s. 20-24.

¹¹ <http://www.hrtrendy.pl/2011/10/14/menedzer-potrzebny-od-zaraz/> [data dostępu 23.06.2017]

Większość menedżerów rekrutowanych jest, zatem wewnątrz firm, przykładowo właśnie metodą awansu. Jednakże część kadry kierowniczej poszukiwanych jest na zewnątrz organizacji. Dobór kadry menedżerskiej do jednostek zagranicznych to zadanie trudne i wiążące się z wysokim ryzykiem. Główne skutki niepowodzenia to przede wszystkim przedwczesny powrót oddelegowanego pracownika, wysokie koszty wysłania i sprowadzenia delegowanego pracownika, słabe ogólne wyniki jednostki lokalnej, w której pracowała dana osoba¹².

Pozyskiwana kadra kierownicza w przedsiębiorstwie międzynarodowym ze względu na jej pochodzenie organizacyjne dzieli się następująco:

- Menedżerowie wywodzący się z kraju, z którego pochodzi firma, najczęściej jest tam także umiejscowiona centrala, nazywani z angielskiego jako menedżerowie PCN (parent country national).
- Menedżerowie wywodzący się z kraju lokalnego, w którym organizacja posiada swoją jednostkę, nazywani z angielskiego jako menedżerowie HCN (host country national).
- Menedżerowie wywodzący się z kraju trzeciego, czyli pracujący w jakiejś jednostce lokalnej umiejscowionej w innym państwie niż kraj, z którego pochodzi firma czy menedżer, nazywani z angielskiego jako menedżerowie TCN (third country national)¹³.

Następnie pozyskiwaną dla przedsiębiorstw kadrę kierowniczą rozróżnia się także ze względu na kierunek przemieszczeń menedżera, w obszarze jednostka zagraniczna – centrala firmy, określa się mianem¹⁴:

- Ekspatrianta, czyli osobą wysłaną przez macierzystą firmę do pracy w jednostce zagranicznej¹⁵.
- Inpatrianta, czyli osobę przeniesioną do pracy z jednostki zagranicznej do centrali firmy¹⁶.
- Transpatrianta, to termin stosowany często zamiennie z pojęciem ekspatriant (w sytuacji, gdy dotyczy osoby pochodzącej z kraju trzeciego a nie z kraju goszczącego lub kraju pochodzenia firmy), może również oznaczać menedżera zajmującego się wyłącznie pracą w nowych oddziałach lokalnych¹⁷.

Podczas pozyskiwania kadry kierowniczej do przedsiębiorstw międzynarodowych stosuje się różnorodne kryteria selekcji, które są wynikiem rzetelnie przeprowadzonej analizy stanowisk pracy i obejmują tylko to, co dotyczy wiedzy, kwalifikacji i doświadczenia, które są niezbędne na konkretnym stanowisku. Wyróżnia się następujące kryteria selekcji przy pozyskiwaniu kadry menedżerskiej: wykształcenie wyższe, wiedzę z zakresu biznesu, znajomość języków obcych, motywację kandydata do pracy za granicą, doświadczenie w firmie zagranicznej, doświadczenie na stanowisku kierowniczym, umiejętność zarządzania zespołem wielokulturowym, zdolność komunikowania się, wrażliwość na odmienność kulturową, własne inicjatywy, kreatywność i ambicje zawodowe¹⁸.

Podczas naboru kandydatów na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach międzynarodowych każda organizacja stwarza tak zwany profil kwalifikacyjny pretendenta. Jest to zbiór wymagań wobec przyszłego pracownika. Kwestia kompetencji oraz kwalifikacji kierowniczych według Chęłpa traktowane są jako zbiór najróżniejszych ludzkich zdolności i predyspozycji. Szczególną uwagę zwraca się na wiedzę, wykształcenie, osobowość, intelekt oraz asertywność kandydata. Autor ponadto uporządkował pojęcia „kompetencje” i „kwalifikacje” jako dwie odrębne kategorie w selekcji, mimo iż wielu innych

¹² T. Listwan, Zarządzanie kadrami, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 152-167.

¹³ S. Przytuła, Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw Międzynarodowych, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Numer 3-4, 2009, s.35.

¹⁴ J. Mróz, Dylematy ekspatów w kontekście odmiennych warunków nowego otoczenia, Nauki o Zarządzaniu Management Sciences 8, 2011 s. 218.

¹⁵ J. Purgał-Popieła, Ekspatriacja w przedsiębiorstwie międzynarodowym – z punktu widzenia centrali i oddziału goszczącego, Zarządzanie i Finance Journal of Management and Finance nr 1, część 3, 2012 s. 199.

¹⁶ S. Przytuła, Dylematy w doborze... op. cit., s.35.

¹⁷ M. Rozkwitalska, Bariery w zarządzaniu międzykulturowym: Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 50.

¹⁸ S. Przytuła, Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych..., op. cit., s. 21-26.

autorów stosuje je jako synonimy. Według opinii autora, do objaśnienia cech zawodowych kierowników właściwszy jest termin „kwalifikacje” rozumiany, jako intrapersonalne właściwości kierownika oraz posiadane przez niego dyspozycje, czyli cechy psychologiczne i wiedzę. Za pomocą interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się one objawiać jako umiejętności zawodowe. Cechy psychologiczne przyszłego kierownika i wiedza są, zatem traktowane jako cechy pierwszorzędne wobec umiejętności. Z kolei kompetencje rozumiane są zdaniem autora jako zakres uprawnień, które w sposób formalny zostały przypisane do konkretnego stanowiska pracy¹⁹.

Pozyskiwanie kadry kierowniczej jest obecnie ściśle związane z tendencjami umiędzynarodowienia procesów zarządzania. Wynika z nich potrzeba profesjonalizacji, edukacji menedżerskiej i doskonalenia nowych umiejętności całej kadry kierowniczej. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa powinny stanowić impuls do zrewidowania pożądanych kwalifikacji kadry kierowniczej, ponieważ całkowity proces zmian powinien spowodować nagromadzenie się i skupienie nowych kwalifikacji kierowniczych. W ten sposób ludzie mogą rozszerzać swoje kwalifikacje²⁰.

W praktyce dobór kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce charakteryzuje się tym, iż w większości z tych organizacji nie opracowuje się sformalizowanej procedury doboru kadry kierowniczej. Można, zatem stwierdzić, że wybór form naboru kadr kierowniczych, opracowywanie założeń selekcji oraz sporządzanie i stosowanie technik selekcji są doraźnymi działaniami. Takie metody są bardzo często wybierane przez czołowego przełożonego czy też pracodawcę i zazwyczaj charakteryzują się one subiektywizmem w wyborze. Mimo, iż działy personalne organizacji i podmiotów obowiązkowo sporządzają oficjalne profile pretendentów na stanowiska menedżerskie, jednakże w większości odnoszą się do one stanowisk średniego i niższego stopnia oraz stanowisk technicznych i specjalistycznych. Na najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwach międzynarodowych, przykładowo na pozycję prezesa zarządu nabór odbywa się głównie drogą awansu wewnątrz korporacyjnego. Uogólniając można stwierdzić, iż dobór kadry kierowniczej do przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce cechuje się zwykle brakiem sformalizowanych procedur przebiegu naboru²¹.

Reasumując, pozyskiwanie kadry kierowniczej dla przedsiębiorstw międzynarodowych składa się z bardzo złożonych czynności, które w konsekwencji decydują o sukcesie firmy na arenie światowej. Odpowiedni dobór menedżerów decyduje, czy będą oni gotowi do podejmowania ryzyka i działań w warunkach niepewności oraz do działań i decyzji o rezultatach trudnych do przewidzenia w krótkim okresie²². Można, zatem stwierdzić, że celem w pozyskiwaniu kadry kierowniczej jest zwerbowanie osoby potrafiącej zarządzać globalnie i skoncentrować się na takich zasadach działania, by w każdej sytuacji odnaleźć najlepsze koncepcje na przetrwanie i rozwój danego przedsiębiorstwa.

Style kierowania

Sięgając do różnych definicji stylu kierowania i podsumowując je, można stwierdzić, że styl kierowania to względnie trwałe, w określonych sytuacjach kierowniczych, celowe zachowanie przełożonego w stosunku do podwładnych, mające na celu nakłonienie ich do określonych, pożądanych zachowań organizacyjnych. Jest to specyficzny dla danego kierownika (menedżera) sposób postępowania, który determinuje jego zachowanie w interakcjach z podwładnymi. Przez styl kierowania rozumie się ponadto sposób

¹⁹ S. Chęłpa, Badanie kwalifikacji kierowniczych- zagadnienie metodologiczne, Perspektywy badawcze i praktyka, Wyd. Akademia Ekonomiczna imienia Oskara Langego we Wrocławiu. Katedra Zarządzania Kadrami, Wrocław 2001, s. 129-140.

²⁰ Tamże, s. 138-146.

²¹ S. Przytuła, Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych..., op. cit., s. 29-34.

²² D. Pełto, P. Piątkowski, Zarządzanie w warunkach globalizacji, Wyd. Fundacji Promocji Rozwoju Podlasia, Białystok 2002, s. 45-56.

oddziaływania kierownika na podwładnych wraz ze sposobem pełnienia ról kierowniczych, które posiadają pewne znamiona trwałości, cechy i charakter.

Styl kierowania jest, zatem warunkiem efektywności i skuteczności zachowań kierownika wobec podwładnych, a co za tym idzie warunkiem efektywności i skuteczności ich pracy dla danej organizacji. Jest to metoda, jaką kierownik zespołu wykorzystuje w sprawowaniu swojej władzy. Skutecznym kierownikiem jest, więc osoba, która gwarantuje pozostałym pracownikom poczucie siły i własnych możliwości, a przede wszystkim odpowiedzialności za własne zachowania, nad którymi mają oni kontrolę.

Kierowanie ludźmi musi być ściśle związane ze sposobem realizacji strategii, a ta musi uwzględniać zwiększone zdolności do uczenia się, współpracy oraz umiejętności zarządzania w warunkach różnorodności i niepewności otoczenia, szczególnie zaś rynku, który trzeba stale zdobywać. Firmy, które chcą pozyskiwać nowych klientów, rozwijać nowe produkty, muszą być bardziej innowacyjne i kreatywne, muszą dbać o swobodny rozwój informacji, umiejętności uczenia się pracowników, ich myślenia kategoriami celów i wyników organizacji.

W literaturze prezentowane są różne klasyfikacje stylów kierowania. Podstawowa klasyfikacja oparta na cechach przywódcy wyróżnia styl autokratyczny, demokratyczny, biurokratyczny lub charyzmatyczny.

Kierowanie autokratyczne, jako określenie zadań i metod działania dla każdego z członków zespołu bez wkładu ich inicjatywy w podejmowaniu decyzji. Kierownik określany jako autokrata nie toleruje kwestionowania oraz innych niż jego poglądów wśród podwładnych. W swoich decyzjach odmawia ich wyjaśnień i zawsze postępuje według własnego uznania. Zdaniem takiego kierownika, pozytywne rezultaty pracy zespołu są wyłącznie jego zasługą. Natomiast wszelkie porażki to wina pracowników. Realizacja pracy podwładnych jest dokładnie i rygorystycznie sprawdzana. Przełożony zachowuje dystans w stosunku do pracowników, chętnie stosuje kary. Kierownik autokrata wyznaje zasadę, że świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzje i tych, którzy obowiązani są te decyzje wykonywać; pierwszą grupę stanowi wyłącznie kierownik a tę drugą wszyscy podwładni.

Demokratyczny styl przywództwa nazywa się również stylem partycypacyjnym, ponieważ zachęca pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji. Demokratyczny menedżer informuje swoich pracowników o wszystkim, co wpływa na ich pracę i podejmowanie decyzji dotyczących podejmowanych działań i rozwiązywania problemów. Ten styl wymaga lidera, który ma ostateczny głos, ale gromadzi informacje od pracowników przed podjęciem decyzji. Demokratyczne przywództwo może długo utrzymywać wysoką jakość.

Charyzmatyczny styl przywództwa pozwala osiągnąć sukces. Charyzmatyczni przywódcy mają wizję, jak również osobowość, która motywuje do wykonania tej wizji. W rezultacie ten typ przywództwa jest tradycyjnie jednym z najbardziej cenionych. Charyzmatyczny przywództwa stanowi podatny grunt dla kreatywności i innowacji, co jest bardzo motywujące. Jest jednak jeden istotny problem, który podważa wartość tego typu kierownika. Rezygnacja z pracy i pozostawienie przedsiębiorstwa ma negatywne skutki.

Biurokratyczny styl opiera się na stałych obowiązkach służbowych w hierarchii władzy, stosowaniu systemu reguł zarządzania i podejmowania decyzji oraz wiedzy technicznej. Według teorii lider jest poddawany systemowi reguł behawioralnych i technicznych. Zasady zachowań są w zgodzie z zachowaniem lidera i ograniczają kierownictwo lidera, podczas gdy reguły techniczne kontrolują pracę lidera. Styl biurokratyczny ma również negatywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne. Styl ten jest uwarunkowany procedurami lub polityką a gdy nie ma odpowiednich wytycznych menadżer zwraca się do wyższego szczebla zarządzania. Taki menadżer jest raczej policjantem niż liderem.

Prowadzenie biurokratyczne polega na tym, gdzie menedżer zarządza "książką" Wszystko musi być wykonane zgodnie z procedurą lub polityką. Jeśli nie jest to książka, menedżer odnosi się do następnego poziomu powyżej niego. Ten menedżer jest raczej policjantem niż liderem. Wymaga przestrzegania zasad.

Relacje kierowników z pracownikami

Pracownicy tworzą współcześnie w każdym przedsiębiorstwie jego wewnętrzne i zewnętrzne środowisko. W oparciu o indywidualne oceny i doświadczenia pracowników kreowany jest wizerunek firmy, na który główny wpływ mają właśnie pracownicy. Renoma oraz marka pracodawcy są obecnie pod coraz silniejszym wpływem pracowników, toteż tak ważne jest utrzymywanie właściwych relacji kierownictwa danej organizacji z jej pracownikami. Jak stwierdza Młokosiewicz uwzględnienie „kwestii pracowniczej” rzutuje na wymiar ekonomiczny funkcjonowania firmy, gdyż trwałe i przejrzyste relacje z zatrudnionymi stwarzają podstawy do ich większego zaangażowania się w wykonywaną pracę²³.

Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą ich sukcesu, inwestują w "kapitał ludzki" i systemy pracy. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników, wynikającą z godziwych zarobków i możliwości wykonywania pracy wzbogaconej- pracy samosterownej, angażującej inicjatywę, intelekt i niezależną ocenę samego jej wykonawcy²⁴.

Człowiek by być aktywnym i twórczym musi mieć zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa, wygody i komfortu, musi ponosić odpowiedzialność za swą pracę, dostrzegać w niej sens i znaczenie, mieć możliwość spożytkowania w niej swoich kwalifikacji i uzdolnień, a także świadomość, że stoją przed nim szanse rozwoju, awansu i postępu. Badania wykazują, że aby pracownicy byli oddani swej pracy muszą²⁵:

- Czuć się usatysfakcjonowani, (ale bez nadmiernej przesady) ze swego wynagrodzenia, statusu, warunków pracy itd.
- Otrzymywać regularne znaki od klientów potwierdzające jakość wykonanych produktów (usług).
- Otrzymywać od menedżerów dowody uznania (finansowe, ale nie wyłącznie) zawsze, gdy tylko jest to uzasadnione.
- Czuć, że są wspomagani w swych działaniach przez pozostałych pracowników zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji.
- Autentycznie czuć, że ich zwierzchnicy - menedżerowie ponad wszystko przekładają dobro klienta.
- Czuć, że wykonanie zadania (usługi) jest działaniem zespołowym, że należą do wykonującego zespołu, i że ten zespół odnosi sukcesy.
- Czuć ten rodzaj satysfakcji, który wypływa z dobrego i całościowego przygotowania do wykonywanej pracy²⁶.

Bardzo istotnym punktem dotyczącym relacji z pracownikami w przedsiębiorstwie jest odpowiednia komunikacja wewnętrzna w firmie, która jest fundamentem budowania relacji kierownik-pracownik.

Według Doroty Raniszewskiej, komunikacja jako możliwość budowania relacji w przedsiębiorstwie funkcjonuje na szczeblach „góra- dół” lub dół- góra”, które są typami komunikacji. W Tabeli 1. przedstawiono cel i sposoby realizacji powyższych typów komunikacji.

²³ M. Młokosiewicz, Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw, *Studia I Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych I Zarządzania* Nr 39, t. 3, 2015 s. 104.

²⁴ B. Wawrzyniak, Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy, *"Master of Business Administration"* 1999, nr 2, s.31.

²⁵ Ph. Sadler, Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, WPSB, Kraków 1997, s. 115 – 116.

²⁶ J. Fucks, Stawiać na rozwój i samodzielność pracowników, *"Zarządzanie na Świecie"* 1998 nr 4, s. 38-41.

Typ komunikacji i cel	Sposób realizacji
Góra → Dół •Komunikowanie celów i priorytetów firmy pracownikom, •Informowanie o wynikach firmy, •Wyjaśnianie zmian organizacyjnych i ich celów, •Budowanie poczucia przynależności do organizacji, zaufania do kierownictwa, bycia szanowanym i traktowanym po partnersku	•Regularne komunikaty, •Interdyscyplinarne warsztaty i spotkania, •Firmowe imprezy,
Dół → Góra •Rozpoznawanie źródeł zadowolenia pracowników, czynników kształtujących pozytywnie oraz redukujących motywację, dysfunkcji w praktykach i systemach zarządzania personelem, •Pozyskiwanie informacji o problemach w funkcjonowaniu firmy, słabych punktach procesów, itp..	•Badania opinii pracowników, •Grupy dyskusyjne z udziałem pracowników

Tabela 1. Typ komunikacji i cel oraz sposób ich realizacji w przedsiębiorstwie

Źródło: D. Raniszewska, Prezentacja Firmy w sieciach relacji, Wpływ pracowników i zarządzania personelem na wartość i wizerunek firmy, Garden- HR 2010, s. 10

Przyszłość organizacji wiąże się, więc z wydatną poprawą gospodarowania zasobami ludzkimi. Według Michela Crozier'a "tworzenie przyszłości, rozwój społeczeństw i organizacji to przede wszystkim transformacja ludzi, którzy się na nie składają, a więc mówiąc precyzyjniej - transformacja stosunków, jakie między nimi zachodzą, oraz systemowych reguł gier, zasad wymiany i zwyczajów, umożliwiających im przeżycie i poprawę warunków bytu"²⁷.

Uważa się, i nie bez racji, że przyszłe organizacje będą tworzone wokół zasobów wiedzy i umiejętności, będą dążyć do pełnego wykorzystania różnorodnych zdolności i umiejętności ludzkich, aby stać się społecznościami twórczymi, uczącymi się i gotowymi uczyć inne społeczności²⁸.

Wyniki badań

Celem badania było, identyfikacja metod pozyskiwania kadry kierowniczej, stylów kierowania, ocena umiejętności komunikacyjnych kierowników oraz ocena relacji kierowników z podwładnymi przedsiębiorstwie międzynarodowym.

Podstawę dla przeprowadzonych badań metodologicznych stanowiły narzędzia badawcze (Test samoocena stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ²⁹, test na umiejętność porozumiewania się³⁰, ankieta dotycząca pozyskiwania kadry kierowniczej przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, oraz ankieta dotycząca relacji przełożony-podwładny). Badania dotyczące pozyskiwania kadry kierowniczej zostało przeprowadzone z głównym menadżerem. Test samooceny stylu kierowania wypełniło dwóch kierowników natomiast ocenę jakości relacji przełożony podwładny wykonano na podstawie

²⁷ M. Crozier, Przedsiębiorstwo na podsłuchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego Wyd. PWE, Warszawa 1993, s. 163

²⁸ S.P. Marshall, Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku, w: Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i P. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998, s. 204.

²⁹ S. Tokarski, Kierownik w organizacji, Bałtycka Szkoła Wyższa 1997, s. 219.

³⁰ B. Reddin, Testy dla menadżerów stawiających na efektywność, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993, s. 81-89.

subiektywnej oceny bezpośrednich podwładnych kierowników biorących udział w badaniu. W przypadku kierownika 1 było to 6 podwładnych i 10 podwładnych w przypadku kierownika 2. Oceny relacji dokonano w stosując skalę od 1 do 5 gdzie 1 oznaczało bardzo złe relacje a 5 bardzo dobre relacje.

Pozyskiwanie kadry kierowniczej przez przedsiębiorstwo międzynarodowe

Kwestionariusz został wypełniony przez głównego menadżera firmy. Analiza wskazuje, że badane przedsiębiorstwo rzadko korzysta z usług firm doradztwa personalnego przy rekrutacji kadry kierowniczej niskiego i średniego szczebla, natomiast odwrotnie jest przy doborze personelu na bardzo wysokim poziomie.

Korzystanie z wewnętrznych zasobów kadrowych poprzez awansowanie oraz ogłoszenia wewnątrz firmy są bardzo częstym źródłem i formą rekrutacji stosowanej przez przedsiębiorstwo przy pozyskiwaniu kandydatów na stanowiska kierownictwa najniższego i pośredniego szczebla. Wyznaczanie przez centralę jest bardzo rzadką praktyką w badanym przedsiębiorstwie przy doborze osoby pełniącej stanowisko menadżera wysokiego szczebla. Mało spotykanym źródłem oraz formą rekrutacji zewnętrznej są ogłoszenia w prasie lokalnej przy doborze kandydatów na stanowiska kierownictwa niskiego szczebla. Natomiast w przypadku kierowników średniego i wysokiego szczebla często pomocne jest pośrednictwo firm headhunterskich oraz agencji doradztwa personalnego. Zawsze we wszystkich kategoriach kierowników rozmowa kwalifikacyjna jest stosowana w procesie pozyskiwania kandydatów na stanowiska menadżerów. Często zaś jako technikę selekcji wykorzystuje się testy osobowościowe, test kognitywny oraz referencje.

Firma rzadko przy obsadzie stanowisk menadżerskich najniższego szczebla uwzględnia zdolność adaptacji kandydata do odmiennych kultur i umiejętności zarządzania wielokulturowym zespołem. Inaczej jest w przypadku kierownictwa średniego szczebla takie zdolności są częściej brane pod uwagę. Z kolei w najwyższym kierownictwie zawsze są analizowane takie zdolności. Zasady realizacji procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze są narzucone przez centralę firmy na wszystkich poziomach kierownictwa. Firma nastawiona jest na pracowników różnego pochodzenia, dlatego też przy doborze odpowiednich pracowników nigdy nie jest brana pod uwagę narodowość kandydatów, tak więc przedsiębiorstwo nie stosuje szkoleń międzynarodowych. Badane przedsiębiorstwo jest bardzo elastyczne, dostosowuje się do warunków panujących na rynku w danym państwie, dlatego w jednostce lokalnej nie można zaobserwować wpływu kultury kraju pochodzenia korporacji.

Korporacja stawia bardzo wysokie wymagania przed kandydatami na stanowiska kierownicze, bardzo często zwracana jest uwaga na fakt czy potencjalny aspirant posiada doświadczenie w firmie międzynarodowej. Wyższe wykształcenie, znajomość języków obcych oraz kompetencje dotyczące konkretnego stanowiska są zawsze uwzględniane przy ocenie kandydatów na stanowiska menadżerskie na wszystkich szczeblach kierowniczych.

Coroczna ocena realizacji zadań i rozwoju pracownika jest elementem składającym się na procedurę awansu wewnątrz korporacyjnego na kierownicze stanowiska.

Samooceń stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ

Kierownikiem numer 1 jest mężczyzna w wieku 38 lat, posiadający wyższe wykształcenie, a jego wyuczony zawód to ekonomista. W branży handlowej pracuje już od ponad 8 lat, a jego zespół liczy 10 osób. Na siatce kierowniczej znajduje się w polu 1-8 oznacza to, że jest on wymarzoną przełożoną dla swoich podwładnych. Nastawiony jest na ludzi razem ze swoimi pracownikami tworzą „jedną wielką rodzinę”. Takiego kierownika można nazwać „wynaturzonym demokratą”, cieszy go fakt jednoczenia

pracowników. Współpraca z podwładnymi przychodzi mu łatwo i bardzo szybko nawiązuje z nimi kontakt. Często ich relacje są na stopie przyjacielskiej, kierownicy dbają o ludzi i utrzymanie „zadowolających stosunków”³¹.

Menadżer (wiek 33 lata) numer 2 pracuje na stanowisku kierowniczym od 6 lat. Grupa jego podwładnych składa się z 6 osób. Posiada wykształcenie wyższe. Ma 33 lata.

Podobnie jak kierownik numer 1 zakwalifikował się do tej samej grupy kierowniczej, a na siatce i znajduje się w polu 1-7. Nastawiony jest na ludzi, razem ze swoim zespołem chce tworzyć zgraną drużynę, wspierającą się i pracującą w rodzinnej atmosferze. Kierowanie grupą pracowników przez takiego kierownika można nazwać „zarządzaniem klubowym”. Współpraca przebiega w odpowiednim tempie oraz dogodnych warunkach.

Umiejętność porozumiewania się kierowników z podwładnymi

Kierownik numer 1, uzyskał ogólny wynik 51 co świadczy o jego niezbyt wysokich umiejętnościach komunikacyjnych. Natomiast kierownik 2 uzyskał wynik 55 co świadczy o nieco wyższych umiejętnościach komunikacyjnych jednak klasyfikuje go jako osobę o średnich umiejętnościach komunikacyjnych (patrz tab. nr 2-3).

Wynik	5	15	25	35	45	55	65	75	85	95
-------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tabela 2. Karta sylwetki badanych kierowników

Źródło: B. Reddin, Testy dla menadżerów stawiających na efektywność, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993, s.81-89.

Odpowiednia kategoria:	5	15	25	35	45	55	65	75	85	95
Wynik ogólny:	0-44	45-46	47-50	51-52	53-54	55-56	57-58	59-60	61-64	65-80

Tabela 3. Zestawienie wyniku kierowników z innymi

Źródło: B. Reddin, Testy dla menadżerów ... op. cit., s.81-89.

Ocena relacji kierowników z podwładnymi

Bezpośredni podwładni ocenili swoje relacje z badanymi kierownikami w skali 1 do 5. Każdy z podwładnych dokonał swojej subiektywnej oceny. W kolejnym kroku dokonano mnożenia oceny punktowej przez liczbę odpowiedzi. Uzyskane iloczyny zsumowano i podzielono przez liczbę udzielających odpowiedzi. W ten sposób uzyskano średnią arytmetyczną ocenę relacji kierowników biorących udział w badaniu z ich podwładnymi (patrz tab. nr 4). Kierownik 1 ma średnie relacje ze swoimi podwładnymi (średnia arytmetyczna 3,3). Relacje kierownika 2 z podwładnymi są dobre (średnia arytmetyczna 4,2).

³¹ H. Fałtyn, „Siatka kierownicza” w praktyce menadżerskiej, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW 2006, s. 86

Ocena relacji	Podwładni Kierownika 1		Podwładni Kierownika 2	
	Liczba odpowiedzi	Iloczyn odpowiedzi i oceny	Liczba odpowiedzi	Iloczyn odpowiedzi i oceny
bardzo niedobre - 1	0	0	0	0
poniżej średniej - 2	1	2	1	2
średnie - 3	2	9	1	3
dobre - 4	2	4	3	12
bardzo dobre 5	1	5	5	25
średnia ocena relacji	-	3,3	-	4,2

Tabela 4. Relacje kierowników z podwładnymi

Źródło: wyniki badań własnych.

Podsumowanie

Problematyka funkcjonowania kadry menadżerskiej w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest przedmiotem zainteresowania badaczy m.in. ze względu na specyfikę wymagań stawianych przez te przedsiębiorstwa. Dobór kadry kierowniczej do tych przedsiębiorstw uwzględnia szereg uwarunkowań wynikających z sytuacji rynkowej oraz strategii przedsiębiorstwa. Specyfika pracy menadżera wynika również ze złożoności procesów odbywających się w przedsiębiorstwach oraz skomplikowanej struktury organizacyjnej.

Styl kierowania w takim przedsiębiorstwie może w znaczący sposób wpływać na funkcjonowanie menadżera w przedsiębiorstwie ze względu na specyfikę kraju pracy a wynikać może z tego skąd pochodzi kierownik. Styl kierowania i umiejętność komunikowania się mają zasadniczy wpływ na relacje kierowników z podwładnymi. Wpływa to wydatnie na efektywność pracy kierowników a co za tym idzie przedsiębiorstwa. U badanych kierowników zidentyfikowano styl skrajnie nastawiony na ludzi określany mianem stylu „klubowego”, który charakteryzuje się dbałością o stosunki z podwładnymi. Styl kierowania w przypadku tych kierowników nie koresponduje w pełni z ich umiejętnościami komunikacyjnymi gdyż wypadają one na poziomie średnim. Jednak umiejętności kierownika 2 w tym zakresie są wyższe niż kierownika 1. Równocześnie ocena relacji wykazuje zróżnicowanie ich jakości. Relacje kierownika 2, który posiada większe umiejętności komunikacyjne z lepsze niż kierownika 1. Wyniki badań są odmienne od uzyskanych przez Żuchowskiego i Długołęcką³² w badaniach w branży Papierniczej gdzie dominującym stylem kierowania był styl kompromisowy a ocena relacji kierowników z podwładnymi również dobre.

Badania w przyszłości powinny obejmować większą ilość badanych podmiotów i być ukierunkowane na porównanie funkcjonowania kierowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych w różnych krajach.

³² I. Żuchowski, K. Długołęcka, Kierownik w przedsiębiorstwie międzynarodowym – dobór, style kierowania, relacja z pracownikami (na przykładzie branży papierniczej w Polsce). Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. A. Chętnika, Ostrołęka 2017, s. 154

Acquisition, leadership styles, communication skills, relationships with executives in an international company

Summary:

The article discusses the specificity and importance of executives in international companies. There have also been characterized the styles of leadership and the importance of superior-subordinate relationships, including types of communication in the context of these relationships. There were research on leadership acquisition, the identification of leadership style, assessment of managers communication skills and of their relationship with subordinates. Researched managers are characterized by club style of management and medium communication skills. The relationships of managers with subordinates are average.

Keywords: leadership styles, subordinate relationships, communication skills

