

Sylvia Przytuła\*

## Pozyskiwanie menedżerów do firm międzynarodowych w Polsce

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących praktyki doboru menedżerów do firm międzynarodowych działających w Polsce. Z uwagi na przyjęty podział triadowy pokazano najczęściej stosowane formy rekrutacji, techniki selekcji i wprowadzenia menedżerów do firm wywodzących się z kręgu azjatyckiego, amerykańskiego oraz europejskiego. Autorka badań przedstawia także rolę czynników kulturowych w doborze na najwyższe stanowiska w badanych firmach.

### Cel i zakres badań

Celem zrealizowanych przez autorkę badań nad obszarem doboru menedżerów była próba zdiagnozowania stanu rzeczywistego rekrutacji, selekcji i wprowadzania do pracy menedżerów, jaki istnieje w objętych badaniem podmiotach międzynarodowych.

Jedną z przesłanek decydujących o podjęciu tego typu badań był fakt, iż w roku 1989 zwiększyło się zainteresowanie firm zagranicznych działalnością inwestycyjną w Polsce. Państwo polskie stało się potencjalnym beneficjentem wszelkich korzyści ekonomicznych z tym związanych, ale wykorzystanie i spożytkowanie tych „dobrodziejstw” leżą w gestii kadry kierowniczej. Niedostatek menedżerów o międzynarodowym doświadczeniu może stanowić barierę dla zaistnienia na konkurencyjnym globalnym rynku. Ważkość tej problematyki z punktu widzenia dalszej integracji rynku europejskiego, która zyskuje na znaczeniu, spowodowała również, że zagadnienia pozyskiwania odpowiedniej kadry, zdolnej zarządzać podmiotami międzynarodowymi, mają swe odzwierciedlenie w wielu

\* dr Sylwia Przytuła jest asystentem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

programach operacyjnych Unii Europejskiej, adresowanych do instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych<sup>1</sup>.

Struktura badanego obszaru funkcji personalnej odnosiła się do pytań badawczych postawionych w realizowanym projekcie pt.: „Zarządzanie kadrami menedżerską w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”<sup>2</sup>:

- Jakie formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej są najczęściej używane względem kadry kierowniczej?
- Jakie kryteria i techniki selekcji są stosowane?
- Jakie formy wprowadzenia do pracy nowych kierowników występują w badanych firmach?

Zastosowana metoda badawcza uwzględniała regułę triangulacji [Listwan, 2002] polegającą na jednoczesnym wykorzystaniu wielu technik i źródeł pozyskiwania informacji w celu uzyskania wnikliwego i wielostronnego opisu zagadnienia badawczego. Zastosowane narzędzia badawcze to: ankieta (w języku polskim i angielskim), wywiad strukturalizowany, analiza danych faktograficznych uzyskanych z firm oraz obserwacja uczestnicząca.

Badania zostały przeprowadzone wśród kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania, w tym ekspatów, w 35 firmach międzynarodowych, które prowadzą swą działalność w naszym kraju. Badaną populację respondentów stanowili w większości polscy menedżerowie, którzy piastowali stanowiska najwyższego i średniego szczebla kierowniczego, natomiast ekspaci (Japończycy, Niemcy, Hiszpanie) zajmowali najwyższe pozycje w strukturze badanych przedsiębiorstw międzynarodowych.

Konstrukcja prezentowanego materiału badawczego opiera się na podziale triadowym. A więc omówiono rezultaty badań prowadzonych w firmach japońskich, amerykańskich i europejskich. Ze względu na liczną grupę firm z kręgu europejskiego wyróżniono przedsiębiorstwa niemieckie, nordyckie, francuskie i hiszpańskie.

Podstawę do przeprowadzenia badań stanowił zestaw narzędzi doboru, spośród których respondenci dokonywali wyboru i zaznaczali te, które w ich firmach najczęściej są stosowane wobec kadry kierowniczej. Należy bowiem pamiętać, iż specyfika doboru kadry kierowniczej polega na wyborze tylko części technik z całego wachlarza możliwych do zastosowania.

1 Np. Sektorowy Program Operacyjny Rozwoju Zasobów Ludzkich (SPORZL) jest jednym z sześciu sektorowych programów operacyjnych, które będą służyć realizacji Narodowego Planu Rozwoju (NPR). Cele, jakie zostały określone w NPR dla powyższego programu, odzwierciedlają priorytety i działania Europejskiej Strategii Zatrudnienia, m.in. wspieranie przedsiębiorczości, rozwój kadr nowoczesnej gospodarki [<http://efs.gov.pl>].

2 Projekt badawczy prowadzony przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu został zarejestrowany pod numerem 1H02D 03527 i jest finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Informatyzacji. Kierownikiem projektu, którego realizacja określona została na lata 2004-2007, jest prof. zw. dr hab. T. Listwan.

W zależności zatem od źródła rekrutacji stosowane są różne formy, czyli sposoby dotarcia do potencjalnych kandydatów (tab. 1):

**Tabela 1.** Źródła i formy pozyskiwania kandydatów na stanowiska menedżerskie

Formy rekrutacji	Źródła rekrutacji wewnętrznej	Źródła rekrutacji zewnętrznej
	– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>
	– Intranet	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )
	– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	– Ogłoszenia w mediach i prasie
	– Z polecenia	– Staże i praktyki studenckie
	– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	– Pracownicy zachęceni do przejścia z innych firm
	– Wyznaczenie przez centralę korporacji	– Internet

Źródło: opracowanie własne

Bogata paleta kryteriów i technik selekcyjnych, opracowana przez autorkę na potrzeby badań, dała możliwość wyboru tych, które w odniesieniu do stanowisk menedżerskich w badanych firmach były najczęściej stosowane (tab. 2).

**Tabela 2.** Zestaw kryteriów i technik selekcji możliwych do zastosowania względem stanowisk kierowniczych

Kryteria selekcji	Techniki selekcji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znajomość problemu szoku kulturowego i umiejętność jego rozwiązywania</li> <li>• znajomość języków obcych</li> <li>• zdolność komunikowania się</li> <li>• wyższe wykształcenie</li> <li>• wrażliwość na odmiennosć kulturową</li> <li>• wiedza z zakresu biznesu</li> <li>• umiejętność zarządzania zespołem wielokulturowym</li> <li>• motywacja kandydata do pracy za granicą</li> <li>• kreatywność</li> <li>• dyspozycyjność</li> <li>• doświadczenie w firmie zagranicznej</li> <li>• doświadczenie kierownicze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assessment Centre</i></li> <li>• analiza dokumentacji</li> <li>• grafologia</li> <li>• referencje</li> <li>• symulacje pracy</li> <li>• testy medyczne</li> <li>• testy psychologiczne</li> <li>• wywiad</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Formy wdrożenia nowego kierownika zaprezentowano w tabeli 3:

**Tabela 3.** Przykładowe formy wprowadzenia nowego kierownika na stanowisko pracy

<b>Formy wprowadzenia do pracy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia międzykulturowe</li> <li>• prezentacja multimedialna o firmie</li> <li>• staż w jednostce docelowej</li> <li>• broszury o firmie/korporacji</li> <li>• intranet (<i>Vademecum</i> Nowego Menedżera)</li> <li>• kursy językowe</li> <li>• zwiedzanie departamentów</li> <li>• szkolenia menedżerskie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

## Rezultaty badań w firmach azjatyckich

### Źródła i formy rekrutacji

Na podstawie badań przeprowadzonych w firmach wywodzących się z kręgu azjatyckiego wynika, iż kandydatów na stanowiska kierownicze z **wewnętrznych zasobów** poszukiwano za pomocą ogłoszeń wewnętrznych, w ramach awansów wewnątrz firmy, korzystano także z bazy potencjalnych kandydatów, tzw. *high potentials*. Obsady na najwyższe stanowiska kandydatów dokonywała centrala korporacji (tab. 4).

**Tabela 4.** Formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach azjatyckich

<b>Formy rekrutacji wewnętrznej</b>	<b>%</b>	<b>Formy rekrutacji zewnętrznej</b>	<b>%</b>
– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	75	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>	67
– Intranet	0	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )	70
– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	75	– Ogłoszenia w mediach i prasie	100
– Z polecenia	0	– Staże i praktyki studenckie	33
– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	50	– Pracownicy zachęcani do przejścia z innych firm	0
– Wyznaczenie przez centralę korporacji	50	– Internet	0

Źródło: badania własne

Jeśli chodzi o wszystkie badane podmioty z tego kręgu kulturowego, decyzje personalne oraz proces rekrutacji na stanowisko prezesa i dyrektora przeprowadzane są i zatwierdzane przez zarząd w Niemczech i Japonii. Respondenci podkreślają, że są to najczęściej osoby z korporacji, co może oznaczać etnocentryczne podejście do doboru na najwyższe stanowiska w omawianych firmach.

Do najczęściej stosowanych form pozyskiwania menedżerów w badanych podmiotach spośród zewnętrznych zasobów kadrowych należą: ogłoszenia w prasie, usługi firm typu *head hunters* oraz *campus recruiting*.

Warto zaznaczyć, że wszystkie firmy azjatyckie dużą wagę przypisują współpracy z uczelniami wyższymi, skąd pozyskują przyszłych kandydatów na stanowiska menedżerskie (*campus recruiting*). Preferowane są więc osoby młode, absolwenci wyższych uczelni bez doświadczenia, nie obciążeni historią zawodową innych firm.

### Kryteria i techniki selekcji

W badanych firmach azjatyckich za najważniejsze kryteria selekcji menedżerów przyjmuje się: znajomość języków obcych, kreatywność i inicjatywę, zdolności komunikacyjne, wykształcenie wyższe, wrażliwość na odmienność kulturową. W wyniku wielowymiarowości stosowanych technik badawczych (ankiety, wywiady, obserwacje uczestniczące) uzyskano dane mówiące o tym, że w procesie selekcji bada się raczej cechy i osobowość kandydata oraz to, czy pasuje on do organizacji, aniżeli jego wiedzę i zdobyte doświadczenie.

Techniki selekcji względem kadry kierowniczej są opracowywane przez specjalistów jednostki lokalnej i są dostosowane do polskich warunków, a do najczęściej stosowanych należą: analiza dokumentacji, symulacje pracy, wywiad oraz testy medyczne i referencje (tab. 5).

**Tabela 5.** Techniki selekcji menedżerów do firm azjatyckich

Techniki selekcji	dane w %
<i>Assessment Centre</i>	0
analiza dokumentacji	100
grafologia	0
referencje	33
symulacje pracy	100
testy medyczne	68
testy psychologiczne	0
wywiad	68

Źródło: badania własne

### Wprowadzenie do pracy

Można powiedzieć, że w badanych firmach z kręgu azjatyckiego zauważa się pewne formy wprowadzenia nowych menedżerów do pracy, choć rzadko mają one charakter sformalizowany. W jednej z firm japońskich istnieje tzw. okres próbny, w którym bada się przydatność nowego kierownika firmy pod względem „akceptacji filozofii firmy, umiarkowanych poglądów oraz harmonijnego charakteru”.

Wielu kierownikom oferowane są wyjazdy na szkolenia do Japonii, które mogą wprowadzić ich w styl i standardy pracy obowiązujące w całej korporacji. W japońskich zakładach poznają oni zasady pracy w zespole, najważniejsze wartości wspólne dla wszystkich pracowników korporacji, reguły jakości i bezpieczeństwa pracy.

### Rezultaty badań w firmach amerykańskich

#### Źródła i formy rekrutacji

Najczęściej występującą formą rekrutacji wewnętrznej w badanych firmach amerykańskich jest awans wewnętrzny. Korzysta się także z danych zawartych w bazie *high potentials*; informacje o wakatach kierowniczych zamieszcza się również w ogłoszeniach wewnętrznych firmy. Na najwyższe stanowiska w jednostkach filialnych dominuje wybór kandydata przez centralę korporacji (tab. 6).

**Tabela 6.** Formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach amerykańskich

Formy rekrutacji wewnętrznej	%	Formy rekrutacji zewnętrznej	%
– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	29	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>	54
– Intranet	29	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )	53
– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	86	– Ogłoszenia w mediach i prasie	73
– Z polecenia	5	– Staże i praktyki studenckie	62
– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	62	– Pracownicy zachęcani do przejścia z innych firm	19
– Wyznaczenie przez centralę korporacji	24	– Internet	20

Źródło: badania własne

Najczęściej wymienianymi formami rekrutacji zewnętrznej w badanych podmiotach są: ogłoszenie w prasie, staże studenckie, korzystanie z usług firm *head hunters*, *campus recruiting*, internet.

### Kryteria i techniki selekcji

Na pytanie dotyczące kryteriów selekcji na kluczowe stanowiska w firmie, ich ilości oraz stopnia sformalizowania respondenci wskazali: zdolność komunikowania się, kreatywność i inicjatywę, wyższe wykształcenie, znajomość języków obcych oraz doświadczenie kierownicze. W wywiadach przeprowadzonych z grupą menedżerów podkreślano w szczególności znaczenie zdolności komunikowania się. Do innych ważnych wskaźników zaliczono także: wrażliwość na odmienność kulturową, ambicje zawodowe, doświadczenie na stanowisku kierowniczym.

Najczęściej stosowanymi technikami selekcji względem potencjalnych kierowników w firmach amerykańskich są: analiza dokumentacji, wywiad, symulacje pracy i testy psychologiczne, referencje, AC (tab. 7).

**Tabela 7.** Techniki selekcji menedżerów do firm amerykańskich

Techniki selekcji	%
<i>Assessment Centre</i>	25
analiza dokumentacji	93
grafologia	0
referencje	38
symulacje pracy	59
testy medyczne	25
testy psychologiczne	59
wywiad	83

Źródło: badania własne

### Wprowadzenie do pracy

Proces wdrożenia do pracy nowych kierowników dokonuje się poprzez częstą ocenę ich działań przez innych kierowników. W badanych firmach respondenci przyznają, że nie ma sformalizowanego procesu wprowadzenia do pracy menedżerów, jest to po prostu „rzut na głęboką wodę”, który przybiera formę rotacji na stanowiskach i w działach firmy. Działanie to ma na celu poznanie ludzi i specyfiki pracy.

W jednej z firm funkcjonował system wdrożenia do pracy oparty na zasadzie *learning by doing* oraz *mentoring*.

We wszystkich badanych firmach kierownicy-obcokrajowcy uczęszczali na interaktywny kurs językowy, ale taka jedyna forma adaptacji nie była wystarczająca. Wydaje się zatem, że ostatni etap doboru, jakim jest „wprowadzenie do pracy” zarówno kierowników lokalnych, jak i ekspatów, nie jest dostatecznie oprzyrządowany i rzadko przybiera sformalizowaną postać.

## Rezultaty badań w firmach niemieckich

### Źródła i formy rekrutacji

Respondenci w firmach niemieckich zaznaczali, iż do najpopularniejszych form rekrutacji spośród **wewnętrznych zasobów** kadrowych należą: awans wewnętrzny, korzystanie z bazy potencjalnych kandydatów na menedżerów (*high potentials*), ogłoszenia wewnątrz firmy chętnie wykorzystuje się też intranet (tab. 8).

**Tabela 8.** Formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach niemieckich

Formy rekrutacji wewnętrznej	%	Formy rekrutacji zewnętrznej	%
– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	56	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>	40
– Intranet	38	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )	5
– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	94	– Ogłoszenia w mediach i prasie	73
– Z polecenia	19	– Staże i praktyki studenckie	28
– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	63	– Pracownicy zachęceni do przejścia z innych firm	12
– Wyznaczenie przez centralę korporacji	19	– Internet	27

Źródło: badania własne

Jeżeli nie można znaleźć odpowiedniego kandydata wewnątrz korporacji, firma posiłkuje się zewnętrznymi źródłami rekrutacji, a są to: ogłoszenia w prasie, usługi firm *head hunters*, internet, pozyskiwanie kandydatów z puli osób, które odbyły niegdyś staże lub praktyki w danej firmie i zostały wysoko ocenione.

### Kryteria i techniki selekcji

Wskazane przez badanych kierowników kryteria selekcji na stanowiska kierownicze to: doświadczenie zawodowe, znajomość języków obcych, kreatywność i inicjatywa, wykształcenie wyższe, zdolność komunikowania się. Do najmniej popularnych zaliczyć można kryteria związane z wrażliwością kulturową, zdolnością przystosowania się do innych kultur.

Do najczęściej wskazywanych przez respondentów technik selekcji na stanowiska kierownicze należały: analiza dokumentacji, wywiad, AC, referencje, testy psychologiczne. Techniki stosowane w firmach niemieckich służą przede wszystkim ocenie przydatno-

ści kandydata dla firmy pod względem jakości i poziomu specjalizacji, umiejętności twardej i wykształcenia, szczególnie technicznego (tab. 9).

**Tabela 9.** Techniki selekcji menedżerów do firm niemieckich

Techniki selekcji	%
<i>Assessment Centre</i>	29
analiza dokumentacji	90
grafologia	4
referencje	29
symulacje pracy	22
testy medyczne	12
testy psychologiczne	29
wywiad	100

Źródło: badania własne

### Wprowadzenie do pracy

W wielu badanych podmiotach niemieckich zauważono formalne (stworzone w formie dokumentu obowiązującego wszystkie jednostki filialne korporacji) programy wdrożenia nowych pracowników, w tym również menedżerów. Każda nowa osoba w firmie zapoznawana jest z misją, strukturą organizacyjną, strategią i historią; omawiane są też zasady współpracy pomiędzy działami. W odniesieniu do menedżerów-obcokrajowców w kilku badanych firmach istniał „Managerial Development Program” na poziomie korporacji, którego celem było przygotowanie potencjalnych kierowników do objęcia kluczowych stanowisk w filiach korporacji.

### Rezultaty badań w firmach nordyckich

#### Źródła i formy rekrutacji

Według respondowanych kierowników do najbardziej popularnych form rekrutacji wewnętrznej należą: awans wewnętrzny, korzystanie z zasobów kadrowych w bazie *high potentials* oraz ogłoszenia wewnątrz firmy na tablicach informacyjnych, w gazetkach firmowych (tab. 10).

**Tabela 10.** Formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach nordyckich

Formy rekrutacji wewnętrznej	%	Formy rekrutacji zewnętrznej	%
– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	30	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>	62
– Intranet	20	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )	0
– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	100	– Ogłoszenia w mediach i prasie	50
– Z polecenia	0	– Staże i praktyki studenckie	12
– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	70	– Pracownicy zachęceni do przejścia z innych firm	0
– Wyznaczenie przez centralę korporacji	20	– Internet	0

Źródło: badania własne

Najczęstszą formą rekrutacji zewnętrznej w badanych firmach jest posiłkowanie się firmami typu *head hunters* oraz umieszczanie ogłoszeń w prasie lokalnej i krajowej.

### Kryteria i techniki selekcji

Do najczęściej przyjmowanych kryteriów selekcji na stanowiska menedżerskie w badanych firmach nordyckich zaliczono: wyższe wykształcenie, znajomość języków obcych, kreatywność i inicjatywę, zdolność komunikowania się, doświadczenie kierownicze.

Do najczęściej używanych narzędzi selekcji w odniesieniu do najwyższych i średnich szczebli kierowniczych należą: analiza dokumentacji, wywiad z bezpośrednim przełożonym, referencje oraz AC (tab. 11).

**Tabela 11.** Techniki selekcji menedżerów do firm nordyckich

Techniki selekcji	%
<i>Assessment Centre</i>	28
analiza dokumentacji	100
grafologia	0
referencje	35
symulacje pracy	0
testy medyczne	0
testy psychologiczne	19
wywiad	100

Źródło: badania własne

### Wprowadzenie do pracy

Z wypowiedzi badanych respondentów wynika, że w żadnej z badanych firm nie ma sformalizowanego programu wdrożenia do pracy menedżerów. Jest to raczej „rzut na głęboką wodę”. Zdaniem kierowników, „parasol ochronny”, trwający od 1-3 miesięcy, pozwala na uczenie się, poznawanie firmy i popełnianie „wybaczalnych” błędów.

Warto nadmienić, iż z przeprowadzonych badań wynika, że proces wdrożenia pracowników bezpośrednio produkcyjnych czy administracyjnych jest sformalizowany i trwa do 6 miesięcy, w ciągu których nowy pracownik poznaje firmę i poszczególne stanowiska pracy, uczestniczy w szkoleniach wprowadzających go w kulturę organizacyjną i specyfikę działalności nowej firmy.

### Rezultaty badań w firmach francuskich/hiszpańskich

#### Źródła i formy rekrutacji

Jak pokazano w tabeli 12, najczęściej stosowaną formą pozyskiwania menedżerów w badanych firmach francuskich/hiszpańskich w ramach zasobów wewnętrznych jest: awans wewnętrzny, korzystanie z danych w bazie *high potentials*, intranet, ogłoszenia wewnątrz firmy.

**Tabela 12.** Formy rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmach francuskich/hiszpańskich

Formy rekrutacji wewnętrznej	%	Formy rekrutacji zewnętrznej	%
– Ogłoszenia wewnątrz firmy (gazetka, tablice informacyjne)	36	– Korzystanie z usług <i>head hunters</i>	55
– Intranet	36	– Targi pracy, ośrodki akademickie ( <i>campus recruiting</i> )	32
– Awans wewnętrzny spośród rezerwy kadrowej (zasoby kadrowe centrali lub jednostki lokalnej)	91	– Ogłoszenia w mediach i prasie	80
– Z polecenia	18	– Staże i praktyki studenckie	22
– Korzystanie z bazy <i>high potentials</i>	64	– Pracownicy zachęceni do przejścia z innych firm	67
– Wyznaczenie przez centralę korporacji	18	– Internet	32

Źródło: badania własne

Spośród form rekrutacji zewnętrznej respondenci wskazywali na ogłoszenia w prasie, praktykowano też „zachęcanie” kierowników do przejścia z innych firm, korzystano z usług firm typu *head hunters*. Z równą częstotliwością korzystano z *campus recruiting* oraz internetu.

### Kryteria i techniki selekcji

Spośród kryteriów selekcji na stanowiska menedżerskie najistotniejsze w badanych firmach francuskich i hiszpańskich są: znajomość języków obcych, zdolność komunikowania się, wykształcenie wyższe, kreatywność, inicjatywa, wiedza biznesowa, doświadczenie kierownicze.

Respondenci wymienili najczęściej stosowane techniki selekcji: analiza dokumentacji i wywiad oraz testy psychologiczne, AC, referencje i symulacje pracy (tab. 13)

**Tabela 13.** Techniki selekcji menedżerów do firm francuskich/hiszpańskich

Techniki selekcji	%
<i>Assessment Centre</i>	38
analiza dokumentacji	100
grafologia	0
referencje	28
symulacje pracy	28
testy medyczne	9
testy psychologiczne	35
wywiad	90

Źródło: badania własne

Z badań innych autorów wynika, że dość popularną techniką selekcji w firmach o rodowodzie francuskim jest grafologia, czego nie potwierdziły niniejsze badania. Wydaje się jednak, że technika ta bywa stosowana w firmach francuskich w kraju macierzystym (z powodów sentymentalnych, bowiem grafologia została wynaleziona we Francji). Jest to narzędzie o niskiej wartości predykcyjnej i wysokich kosztach użycia, dlatego można przypuszczać, że z racji przesłanek ekonomicznych nie znalazło zastosowania w badanych podmiotach.

### Wprowadzenie do pracy

W badanej firmie francuskiej program wdrożenia nowego kierownika do pracy nosi nazwę „Akademia Profesjonalnego Menedżera”. Jest to rodzaj szkoleń obejmujących m.in.: bazowe kompetencje kierownicze, organizacja pracy własnej, zarządzanie czasem, delegowanie uprawnień, efektywność pracy. W pozostałych badanych podmiotach respondenci przyznali, że program wprowadzenia pracownika do pracy jest opracowany w kilku modułach, trwa do 3 miesięcy, ale dotyczy tylko stanowisk niekierowniczych.

## Wnioski

Przedstawione powyżej rezultaty badań przekonują, iż proces rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy na kluczowe stanowiska w firmach międzynarodowych jest słabo oprzyrządowany. Ponadto stosowane narzędzia doboru nie są opracowane odrębnie dla poszczególnych szczebli kierowania, nie mają też charakteru systemowego. Oznacza to, że często każda jednostka filialna danej korporacji stosować może dowolną paletę narzędzi doboru menedżerów.

Rozpatrując ujęcie instytucjonalne badanego obszaru funkcji personalnej, należy podkreślić, iż w odniesieniu do najwyższych stanowisk kierowniczych procedura doboru była domeną centrali korporacji. Jednostka macierzysta określała zatem formy rekrutacji, kryteria selekcji i dokonywała wyboru kandydata mającego objąć stanowisko w polskiej filii. W pozyskiwaniu kandydatów na stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla wybór zarówno form rekrutacji, kryteriów, jak i technik selekcji był opracowywany przez jednostkę w Polsce. Jednakże w wielu badanych podmiotach centrala zastrzegala sobie prawo do podjęcia ostatecznej decyzji o wyborze kandydata na menedżera.

Z badań wynika, że podmiotami uczestniczącymi w realizacji tej subfunkcji były również firmy headhunterskie. Spośród badanych przedsiębiorstw międzynarodowych wywodzących się z azjatyckiego, amerykańskiego i europejskiego kręgu kulturowego ponad połowa korzystała z usług typu *search & select*.

W aspekcie poziomu scentralizowania decyzji kadrowych dotyczących doboru można powiedzieć, iż zasadnicze wytyczne były określane przez centralę korporacji. Zdaniem respondentów centralizacja działań przejawiała się np.: ograniczoną swobodą opracowania procedury doboru, koniecznością uzgadniania każdej zmiany z jednostką macierzystą.

Odnosząc się do pytań badawczych dotyczących poszczególnych elementów procesu doboru, należy podkreślić, iż najczęściej stosowaną formą rekrutacji wewnętrznej był awans wewnętrzny, rozumiany także jako wewnątrz korporacyjny. Ponadto, menedżerów pozyskiwano z puli kandydatów *high potentials*. Natomiast spośród zewnętrznych form rekrutacji najczęściej występujące były ogłoszenia w prasie i usługi firm headhunterskich.

W obszarze technik selekcji we wszystkich badanych podmiotach stosowano analizę dokumentacji, wywiad oraz referencje.

Zdiagnozowany obszar form wdrożenia do pracy pozwala stwierdzić, iż zauważalne jest raczej nisko wykorzystanie możliwych do zastosowania sposobów wprowadzenia do pracy. Zdaniem badanych, praktyka wprowadzania na stanowisko kierownicze jest traktowana po macoszemu i nie ma charakteru rozwiązań systemowych.

Do najczęściej podkreślanych dysfunkcji procesu doboru należały ograniczoność narzędzi selekcji, które nie zapewniają „właściwej osoby na właściwym miejscu”, oraz pośpieszne przeprowadzanie rekrutacji.

Badania nie potwierdziły wpływu różnic kulturowych na wybór narzędzi pozyskiwania menedżerów tak, by można było powiedzieć, że mamy do czynienia np. z „typowymi niemieckimi formami rekrutacji” lub „typowymi amerykańskimi technikami selekcji”. Bez względu na obszar kulturowy, z którego wywodziły się badane firmy, stosowano podobne formy rekrutacji, techniki selekcji i wprowadzania do pracy na najwyższe stanowiska menedżerskie.

Konkludując, można powiedzieć, iż w obliczu umiędzynarodowienia się przedsiębiorstw międzynarodowych, różnice kulturowe charakterystyczne np. dla kraju pochodzenia korporacji zacierają się i choć widoczne są pewne przejawy kultury narodowej afirmowane w zachowaniach kierowników czy ich stylu zarządzania, to jednak nie determinują one wyboru narzędzi rekrutacji czy selekcji.

## Literatura

- Bartlett C., Lawler J.L. (2002), *Differences in International Human Resources Development among Indigenous Firms and Multinational Affiliates in East and Southeast Asia*, „Human Resources Development Quarterly”, Vol. 13.
- Bartlett C. (1998), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press.
- Beardwell I., Holden L. (2001), *HRM A Contemporary Approach*, Pearson Education, Edinburgh.
- Bloom H., Calori R., de Woot P. (1995), *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa.
- Hampden C., Trompenaars A. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Listwan T., red. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T., red. (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Peterson R.B., red. (1993), *Managers and national culture*, Quorum Books, Connecticut.
- Pocztowski A., red. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.