

**РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПОЛЬСЬКИХ МЕНЕДЖЕРІВ
У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

**ROZWÓJ KOMPETENCJI POLSKICH MENEDŻERÓW
W KORPORACJACH MIĘDZYNARODOWYCH**

**THE DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF POLISH MANAGERS IN
TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

Актуальність обраної теми пов'язана з соціально-економічними змінами, що відбулися в Польщі в 1990-х роках. Ці зміни спричинені як зовнішніми чинниками – загальними тенденціями, що прослідковуються у світовій економіці (зростання прямих іноземних інвестицій, підвищення рівня економічної активності, перехід управління змінами з національного на глобальний рівень і комплексний політичний та економічний всередині регіонів і континентів), так і внутрішніми (відкриттям польського ринку для міжнародної співпраці, трансформацією багатьох господарюючих суб'єктів і інститутів, змінами в структурі зайнятості в нещодавно створених або реорганізованих підприємствах). У результаті серед польських менеджерів виокремилась нова категорія – менеджери міжнародного рівня.

У зв'язку з цим, перед сучасними транснаціональними корпораціями, у яких працюють такі менеджери, постають складні комплексні завдання: вирішення конфліктів та проблем, що виникають у процесі формування конкурентоспроможності в глобальному масштабі, із врахуванням потреб місцевих ринків, і організація навчання й розвитку персоналу, здатного мислити масштабно, приймати рішення, що виходять за межі країн та регіонів. Якщо перше завдання більш пов'язане з політикою й економікою, то друге безпосередньо стосується педагогіки, зокрема формування відповідних компетенцій менеджерів.

Аналіз результатів досліджень польських учених свідчить про зростання уваги до проблем формування та розвитку компетенцій сучасних фахівців. Серед них актуальними є дослідження компетенцій менеджерів і виокремлення серед них групи соціально-психологічних компетенцій (А. Войтчук-Турек (A. Wojtczuk-Turek)), управління компетенціями в організації, навчання й розвиток співробітників

(Т. Олексин (T. Oleksyn)), перевага компетенцій над кваліфікацією (М. Сіціньський (M. Siciński)). Опираючись на стандарти професійних кваліфікацій у Польщі, С. Квятковський (S. M. Kwiatkowski), К. Конецький (K. Konecki) і С. Сепковська (Z. Serkowska)) звертають увагу на очікування роботодавців стосовно молодих людей і пошуку співробітників зі стратегічними компетенціями.

Виходячи з психологічних концепцій людини (Й. Козелецький (J. Kozielski)) та психології прагнень (К. Обуховський (K. Obuchowski), С. Носаль (C. Nosal)), науковці акцентують увагу на революції суб'єктів і новому індивідуалізмі в психології мислення й діях менеджера. Чимало уваги нині присвячується питанню суб'єктивності в суспільстві й суб'єктивності особистості в психологічних концепціях (К. Коженювський (K. Korzeniowski), Р. Зелінський (R. Zieliński), В. Данецький (W. Danielecki)). У зв'язку з цим А. Банька (A. Bańka) обґрунтовує вибір поведінки людини у професійній діяльності в умовах обмеженої суб'єктивності, а Р. Ціхоцький (R. Cichocki) досліджує можливості для розвитку і ризику в таких умовах. Безпосередньо проблемам менеджерів, які працюють у міжнародних компаніях, присвячене дослідження А. Зигадло (A. Zygałło) і Х. Беднарчика (H. Bednarczyk). Сучасні підходи до процесу формування та розвитку нових компетенцій фахівців через тренування творчості й розвиток критичного мислення пропонують Е. Ненцка (E. Neńca), А. Гуральський (A. Góralski), М. Ольчак (M. Olczak), М. Черепаняк-Вальчак (M. Czerepaniak-Walczak).

Незважаючи на значну кількість досліджень, потреба сучасного ринку у фахівцях міжнародного рівня, мобільних до змін характеру й умов праці, освоєння нових технологій, сприйняття нових культур, вимагає формування нових компетенцій. Актуальним і відкритим залишається питання як окреслення й розподілу цих компетенцій між менеджерами різного рівня, так і вдосконалення шляхів їх розвитку.

У межах цієї статті ставимо за мету виокремити ті групи компетенцій, що допомагають польським менеджерам, які працюють у транснаціональних корпораціях, досягати успіху в професійній діяльності.

Класифікація менеджерів міжнародного бізнесу. Як засвідчує практика, сучасний міжнародний бізнес вимагає фахівців вузькоспеціалізованих, і водночас таких, які вміють тісно співпрацювати в команді. Подібна організаційна структура характерна саме для транснаціональних корпорацій, що відрізняються від більш традиційних багатонаціональних, міжнародних або глобальних компаній, оскільки такі структури інтегрують активи, ресурси й людський капітал оперативних підрозділів,

розкиданих по всьому світі. Провідну роль у цьому процесі відіграють менеджери з відповідним рівнем підготовки та компетентності. У цьому контексті звернемося до К. Бартлетта (C.A. Bartlett) і С. Гошала (S. Ghoshal), згідно з їхньою позицією транснаціональні корпорації потребують чотири типи фахівців: бізнес-менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів, а також топ-менеджерів, які могли б займатися професійним розвитком та координацією трьох попередніх. Автори на конкретних прикладах вичерпно проаналізували всі типи менеджерів міжнародного бізнесу й узагальнили характерні для кожного з них компетенції, необхідні для досягнення успіху¹.

Компетенції бізнес-менеджера. Спектр компетенцій бізнес-менеджера, який розподіляє найважливіші активи й ресурси, тісно пов'язане з комплексною стратегією корпорації. Зазвичай, саме він ініціює рішення про створення чи ліквідацію основних виробничих потужностей, технологічних центрів і торгових точок. І хоча при цьому він часто використовує знання й досвід регіональних та функціональних менеджерів, саме він організовує, проводить дискусії та виступає координатором цих процесів. Необхідне в таких дебатах мистецтво дипломатії не є єдиною причиною того, що робить простий економічний аналіз марним. На практиці спеціалізація активів і ресурсів збільшує потік продуктів і компонентів між національними дочірніми підприємствами. Також нові бізнес-стратегії, безсумнівно, вимагають координації. Таким чином, для синхронізації й контролю потрібен професійний координатор. Для компаній, чия діяльність стає більш різномірною й спеціалізованою, в той час як їхні стратегії навпаки, все тісніше переплетені та зінтегровані, координування на міжнародному рівні виявляється нелегким завданням. З усього комплексу методів та інструментів бізнес-менеджери повинні вибрати найбільш відповідні, починаючи від централізованого контролю через управління винятками, визначеними в рамках формальних процедур, до управління за допомогою неформальних каналів зв'язку. Кожен спеціаліст володіє низкою умінь і навичок, на вироблення яких пішло багато часу та ресурсів. Тому бізнес-менеджер має провести максимально ефективний розподіл активів і ресурсів одночасно зі збереженням і використанням наявних компетенцій фахівців.

Оскільки координація роботи займає найбільше часу бізнес-менеджера, то ця роль вимагає від нього великого адміністративного потенціалу та здібностей у

¹ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Kim jest globalny menedżer?* <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, 2012, s. 11–26.

налагодженні міжособистісних стосунків, тому що координація й інтеграція не може перетворюватися в деспотичний стиль керівництва. У розвинених транснаціональних корпораціях вже давно відокремили поняття координації від централізації, шукаючи кращих лідерів у своїх підрозділах, незалежно від того, де вони розташовані, та розміщуючи бізнес-менеджерів на тих постах, де сходяться стратегічні й організаційні цілі компанії².

Компетенції регіонального менеджера. Зауважимо, що в структурі транснаціональних корпорацій є національні філії – так звані дочірні компанії. В історичному контексті роль цих підрозділів полягає у впровадженні централізованої планової стратегії, і саме регіональний менеджер відповідальний за цей процес, оскільки материнська компанія різнонаправленої і розпорошеної по всьому світі транснаціональної корпорації не в стані вирішувати, яким чином кожне відділення буде реалізовувати конкретну стратегічну ініціативу. Подібно до того, як кінцевою метою бізнес-менеджера є досягнення ефективної діяльності на глобальному рівні й неперервного підвищення конкурентоспроможності, так регіональний менеджер повинен спочатку відслідковувати будь-які зміни на місцевому ринку і вчасно реагувати на них. Він виконує вирішальну функцію задоволення потреб місцевих клієнтів, потреб місцевої влади і збереження позицій компанії на ринку перед місцевими й зовнішніми конкурентами.

Варто зауважити, що необхідність гнучкого підходу на національному рівні інколи ставить регіонального менеджера в опозицію до бізнес-менеджера. Проте в успішних транснаціональних корпораціях ці конфлікти вирішуються шляхом переговорів. В епоху інтенсивної конкуренції в усьому світі компанії не можуть дозволити собі аби менеджери філій захищали місцеві інтереси з позиції національної влади. Материнська компанія також не може дозволити собі, аби дочірні компанії стали ареною корпоративної боротьби в ім'я глобалізації, оскільки саме вони є осередком підприємництва та інновацій, місцем цінних ресурсів і талантів, які потрібно розвивати, а не обмежувати або блокувати.

На практиці регіональні менеджери відіграють три важливі ролі: розвідника й інтерпретатора місцевих можливостей і ризиків, конструктора місцевих ресурсів і компетенцій, співзасновника й активного учасника у процесі створення глобальної стратегії. Як розвідник, регіональний менеджер відбирає відповідну інформацію,

² С.А. Bartlett, S. Ghoshal, *Kim jest globalny menedżer?* <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, 2012, s. 11–26.

інтерпретує її результати і забезпечує перспективу можливих результатів. Нині, коли інформація, зібрана в одному регіоні, може бути використана в інших, іноді навіть на глобальному рівні, роль ефективної комунікації стає все більш важливою. Тенденції, що спостерігаються в одній країні, часто поширюються на інші. Технології, розроблені в найсучаснішому середовищі, можуть використовуватися в усьому світі; тестування, яке конкурент проводить на місцевому ринку, може бути засобом реалізації його загальної стратегії; внутрішні законодавчі ініціативи в одній країні, що стосуються, наприклад, дерегуляції чи захисту навколишнього середовища, можуть проникати через кордони. Таким чином, обов'язок виявляти, розвивати і повною мірою використовувати місцеві ресурси та уміння є функцією регіональних менеджерів.

Як засвідчує практика, у багатьох транснаціональних корпораціях доступ до стратегічно важливої інформації і контроль над ключовими активами призводить до того, що функція регіонального менеджера набирає все більш важливого і більш централізованого характеру. Як сполучна ланка між штаб-квартирою і місцевими ринками вони перестають бути тільки виконавцями нав'язаних зверху програм і стратегій. Більшість з них здійснюють серйозний вплив на важливі стратегічні рішення, які необхідно приймати в робочому процесі. Тому в багатьох сучасних корпораціях транснаціонального характеру регіональні менеджери та їх ключові підлеглі часто входять до складу комітетів розробки продукту і цільових груп. Крім того, вони беруть участь у конференціях з питань глобальної стратегії. Навіть на недосяжних до недавнього часу щорічних нарадах керівників вищого рівня регіональні менеджери можуть представляти свої власні погляди і відстоювати свої інтереси перед директорами материнської компанії і вищим керівництвом у штаб-квартирі³.

Компетенції функціонального менеджера. Якщо роль бізнес-менеджерів і регіональних менеджерів в транснаціональних корпораціях, безумовно, є важливою і незаперечною, то функціональних менеджерів часто недооцінюють. Зведені до рівня допоміжного персоналу, який часто вилучають із важливих зустрічей і навіть звільнюють з метою скорочення витрат, функціональні менеджери мають невеликі шанси на участь в глобальній діяльності транснаціональних корпорацій, не кажучи вже про можливість активного їх розвитку. Натомість в епоху все більш вузької спеціалізації знань і навичок інтеграція фахівців у галузі технологій, виробництва,

³ С.А. Bartlett, S. Ghoshal, *Kim jest globalny menedżer?* <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, 2012, s. 11–26.

маркетингу, людських ресурсів і фінансів по всьому світі може принести корпорації велику користь.

Діяльність організації, яка зможе використати результати навчання на створення й поширення інновацій, вимагає уміння передачі спеціалізованих знань і створення каналів зв'язку для обмежених ресурсів, а також компетенцій, що виходять за межі географічних кордонів. Для досягнення цієї мети регіональні менеджери повинні аналізувати спеціалізовану інформацію з усього світу, щоб поширювати досягнення нових знань і передового досвіду й просувати інновації, які можуть призвести до нових можливостей застосування в багатьох країнах.

Більшість інновацій народжується тоді, коли менеджери сприймають унікальні можливості або ризики для ринку, зокрема поява нових тенденцій серед споживачів, революційні технологічні відкриття, сміливі рішення конкурентів тощо. Для центральної (материнської) компанії такі сигнали можуть здатися незначними, особливо якщо розглядати їх ізольовано, без загального тла. Але функціональний менеджер з широким кругозором, виступаючи в якості спостерігача, озброєний фаховими знаннями, що дозволяють йому виявляти тенденції й передавати знання через кордони, може отримувати з фрагментарних даних інформацію стратегічного значення. У більш досвідчених і розвинених транснаціональних корпораціях функціональні менеджери виступають в якості сполучної ланки між різними галузями спеціалізацій, використовуючи неформальну мережу контактів, створюють канали, через які передається спеціалізована інформація та засоби, спрямовані на охорону цих знань⁴.

Компетенції топ-менеджера. Учені зауважують, що ні традиційні міжнародні фахівці, ані сучасні універсальні експерти не в змозі впоратися зі складністю транскордонних стратегій. Динаміка сучасного ринку вимагає наявності менеджерів вищої ланки з особливими навичками. Це топ-менеджери так званої першої лінії фронту, які потребують спеціалізованих компетенцій (окреслений діапазон навичок), чіткого розуміння місії транснаціональної корпорації і почуття відповідальності, оскільки в коло компетенцій цих фахівців входить вирішення проблем і завдань, що стосуються вищого керівництва. Вони несуть відповідальність за проведення операцій у глобальному масштабі.

У зв'язку з цим багато часу топ-менеджери витрачають на інтенсивне

⁴ С.А. Bartlett, S. Ghoshal, *Kim jest globalny menedżer?* <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, 2012, s. 11–26.

спілкування й ведення переговорів з бізнес-менеджерами, а також регіональними та функціональними менеджерами. Головне завдання топ-менеджерів полягає в інтегруванні тих численних обов'язків, що, ймовірно, є найважливішим в управлінні транснаціональною корпорацією. Менеджери центрального рівня, діючи не лише як лідери в найширшому сенсі цього слова; повинні також знаходити талановитих бізнес-менеджерів, регіональних та функціональних, дбати про їхній професійний розвиток і виступати в якості посередника на переговорах, що проводяться між ними⁵.

Незважаючи на те, що більшість компаній потребують всього лише кілька глобальних менеджерів для реалізації транскордонних стратегій, однак не так легко знайти людей, які володіють необхідними якостями для виконання цієї функції. Найбільш серйозною перешкодою в зусиллях глобальних підприємств є не нестабільні або неадекватні джерела капіталу, а дефіцит людських ресурсів. Знаходження відповідних людей є важким завданням, але шанси значно підвищуються, коли топ-менеджери не обмежують пошук кордонами країни, де знаходиться головний офіс компанії, але роблять це у всій організації, незалежно від географічного розташування. Оскільки транснаціональні корпорації працюють у багатьох країнах, вони мають доступ до набагато більшої кількості талановитих менеджерів. Першим кроком є виявлення людей з високим потенціалом розвитку навичок і широким кругозором, необхідним для роботи в транснаціональній корпорації. Такі фахівці повинні мати відкритий розум, здатність перспективного мислення щодо компанії та її діяльності і водночас добре усвідомлювати обсяг роботи.

Топ-менеджери, зазвичай, упродовж декількох років слідкують за кар'єрою перспективних менеджерів перед тим, як прийняти рішення про їх просування на більш відповідальну посаду. Як тільки вони виявляють справжній талант, одразу ж починають піклуватися про їхній подальший професійний розвиток. Здатність компанії сприймати людей з високим потенціалом, визнавати їх потенціал і включати у процес прийняття спільних важливих для всієї організації рішень є єдиним і найбільш точним показником того, що її лідер є насправді глобальним менеджером і керує транснаціональною корпорацією⁶.

Готовність польських менеджерів до роботи в ТНК. У результаті виникає питання про те, чи готові польські менеджери до такого виду діяльності, і в якій мірі

⁵ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, s. 11–26.

⁶ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, s. 11–26.

вони володіють тими компетенціями, яких вимагають процеси інтернаціоналізації економіки.

Спробу відповісти на це та низку інших актуальних питань зробили польські вчені А. Зигадло (A. Zygadło) та Х. Беднарчик (H. Bednarczyk). У межах дослідження, організованого в 2013 році, було проведено опитування серед менеджерів вищого рівня управління, які працюють у міжнародних корпораціях, що функціонують на теренах Любуського воєводства⁷. Загалом цей регіон характеризується високою інвестиційною привабливістю для іноземних компаній. У рейтингу активності регіонів щодо зарубіжних інвестицій у 2013 році Любуське воєводство було на дев'ятому місці. У 2014 році в цьому воєводстві за участю іноземного капіталу працювало 36,8 тис. осіб, що порівняно з попереднім роком зросло на 6,5 %, при середньому зростанні в Польщі на 7,3 %. На значне зростання кількості працюючих у Любуському воєводстві вирішальний вплив мали великі й середні підприємства, в яких працювало загалом на 9,2 % осіб більше, ніж у 2013 році. Структура основного капіталу в цьому регіоні вказує на значно вагомніше, ніж загалом по країні, значення іноземного капіталу у фінансуванні підприємств. Станом на 31 грудня 2014 року на любуських підприємствах іноземний капітал становив у структурі основного капіталу 96,6 %, національний – 3,2 %, інші – 0,2 %. Загалом у країні ці показники відповідно: 90,8 %, 6,4 % і 2,8 %. Капітал надходить переважно з Німеччини, Італії, Швейцарії⁸.

Учені організували дослідження на основі індивідуальних глибоких кількогадинних інтерв'ю. Структура кожного інтерв'ю була визначена особливостями праці кожного респондента. Мета дослідників полягала в тому, щоб спрямувати респондентів на вибір відповіді, яка вважається найважливішою на їхню думку. Враховуючи сучасні тенденції неперервної освіти, особливо важливим постало питання про те, яким чином навчання в школі й позашкільна діяльність впливали на суб'єктивне сприйняття менеджерами розвитку їхньої кар'єри в транснаціональних корпораціях. На тлі низки спільних рис, почуттів і поведінки, що характеризують менеджерів міжнародних компаній, було визначено певні напрями, в яких вони виявляли індивідуальне ставлення або пропонували інші способи поведінки в різних ситуаціях,

⁷ A. Zygadło, H. Bednarczyk, *Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych działających na terenie wojewódstwa Lubuskiego*, Rocznik Lubuski, Tom 39, cz. 2/2013, s. 131-142..

⁸ *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w województwie lubuskim w 2011 roku*, Zielona Góra, Urząd Statystyczny w Zielonej Gorze 2014, s. 1-12.

що виникали в процесі професійної діяльності. На підставі цього можна вести мову про різноманітність шляхів реалізації кар'єрної активності.

Натомість серед цієї різноманітності вчені виділили дві групи респондентів. Перша група охоплює тих менеджерів, для яких дуже важливим був і залишається їх власний вплив на здійснювану діяльність і пов'язане з нею прийняття рішень: як тих, що стосуються реалізації конкретних завдань, так і тих, що визначають загальні цілі корпорації, в якій вони працюють. У своїх відповідях ці менеджери підкреслюють значущість власної активної діяльності в загальному успіху справи. Істотним для них було чітко виявлене лідерство в команді як у шкільному житті, так і в позашкільному. Під час навчання в школі вони добровільно, з великим задоволенням брали на себе головні ролі, що давало їм відчуття самореалізації.

Важливим фактором, що відрізняє цю групу людей, є відчуття потреби вирішального впливу на постановку й реалізацію цілей в командах, у яких вони перебували. Опитані респонденти вже в школі відчували необхідність прийняття рішення про постановку та реалізацію різних завдань, бажання впливати на хід і організацію різноманітних групових заходів. Навіть різні види спорту, якими займалися респонденти першої групи, свідчили про їхню рішучість у досягненні своїх індивідуальних цілей шляхом участі в діяльності команди (велоспорт, легка атлетика, теніс, шахи).

Під час роботи в транснаціональній корпорації чинником, що впливає на відчуття значущості таких людей, є створення можливості істотного впливу на конкретні цілі груп, які вони очолювали. Це дає їм відчуття впливу на загальні цілі, встановлені корпорацією як на регіональному, так і на глобальному рівнях. Таке ставлення, характерне для респондентів ще зі шкільного періоду, ймовірно, вплинуло на їх вибір місця роботи – саме в транснаціональній корпорації. Більшість опитаних менеджерів, які належать до цієї групи, працюють переважно в американських або скандинавських компаніях⁹.

До другої групи автори віднесли представників, які беруть на себе роль підлеглого менеджера. Респонденти цієї групи підкреслили свій слабкий вплив на рішення, особливо стратегічні, що приймаються в тих корпораціях, у яких вони працюють. Низький рівень впливу або його відсутність респонденти сприймають як

⁹ A. Zygadło, H. Bednarczyk, Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych działających na terenie wojewódstwa Lubuskiego, Rocznik Lubuski, Tom 39, cz. 2/2013, s. 135

природну особливість діяльності в транснаціональних корпораціях. Цей фактор не заважає їм відчувати власну вагомість і навіть сприймається як обставина, сприятлива для такого відчуття. Спогади про шкільний період та досвід, пов'язаний з ним, характеризуються високим рівнем почуття необхідності співпраці в групі й самореалізації через завдання, поставлені організацією (школа, скаутизм, спортивний клуб).

Важливим для опитуваних була робота в команді та бажання досягти успіху через успіх групи. Позашкільні заняття, в яких брали участь респонденти, також були пов'язані з діяльністю в групі. Прикладом такої діяльності є скаутський рух. Участь у житті команди скаутів вимагає підпорядкування з боку всіх членів своїх власних цілей завданням групи. Загальні стратегічні цілі всієї організації встановлюються без участі широких мас і передаються у вигляді щорічної місії або акції. Види спорту, якими займалися в дитячому та підлітковому віці менеджери цієї групи, також опиралися в першу чергу на групову роботу. Опитувані практикували такі командні види спорту, як волейбол, баскетбол, футбол і гребля. У спорті стратегічні цілі визначають тренери, а окремі гравці виконують свої завдання, відповідаючи за певну частину діяльності всієї команди. Роль, характерна для респондентів під час навчався в школі та позашкільних заняттях, вплинула на вибір робочого місця в швейцарсько-німецьких, австрійських, японських корпораціях¹⁰.

Опитані менеджери, які неодноразово у своїх компаніях приймають рішення щодо найму нових співробітників, вказують на той факт, що в умовах прискореного науково-технічного розвитку процесів виробництва й обслуговування, важливішими, ніж фахові знання, є такі уміння, як здатність працювати в команді, здатність адаптуватися до змін, відповідальність, уміння організувати власну роботу та роботу групи підлеглих. Респонденти одноголосно вказують передусім на шкільний період, коли такі якості й уміння повинні формуватися. Із власного досвіду батьків і спостерігачів змін в навчанні дітей і молоді, вони роблять висновки, що в польських школах на вироблення цих умінь, на жаль, звертається мало уваги¹¹.

Істотним фактом є те, що особливо в підлітковому віці молодь очікує від учителів підтримки й упевненості у своїх силах. Ця підтримка повинна проявлятися в позитивній оцінці й довірі, похвалі й висловленні віри в їх силу і можливості. Молодь

¹⁰A. Zygadło, H. Bednarczyk, Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych działających na terenie wojewódstwa Lubuskiego, Rocznik Lubuski, Tom 39, cz. 2/2013, s. 135-136.

¹¹ A. Zygadło, H. Bednarczyk, s. 140.

очікує позитивної мотивації на шляху подолання складних завдань і перешкод. На жаль, опитані менеджери під час навчання в середній школі таку підтримку з боку вчителів отримували рідко. Частіше зустрічалися прояви негативної мотивації, яка в підлітковому віці може давати ефект, протилежний очікуваному. Необхідність формування таких якостей, як самостійність, здатність приймати рішення і нести відповідальність за них, упевненість у тому, що саме школа створена для їх вироблення та розвитку, знаходять своє відображення у відповідях респондентів.

Якщо школа недостатньо уваги приділяє формуванню здатностей, необхідних для роботи в міжнародному бізнесі, то важливого значення набуває підготовка у вищих навчальних закладах. Проте сучасні польські науковці (А. Войтчук-Турек (A. Wojtczuk-Turek), К. Конецький (K. Konecki), С. Квятковський (S. M. Kwiatkowski), Т. Олексин (T. Oleksyn), З. Сепковська (Z. Sepkowska), М. Сіціньський (M. Siciński), та ін.) переконані, що традиційне академічне навчання також не повністю задовольняє вимоги щодо підготовки таких фахівців, оскільки воно спрямоване переважно на професійну підготовку, часто вузькоспеціалізовану. Натомість сучасний динамічний ринок праці вимагає від фахівців не просто нових знань, а здатності до швидкого оволодіння ними, до обробки та використання нової інформації, відповідно – оволодіння сучасними технологіями. Це впливає на очікування з боку транснаціональних корпорацій менеджерів з дещо іншими компетенціями, зокрема умінням організації як індивідуальної, так і групової роботи, швидкої адаптації до нових умов, інноваційності, постійності в прагненні до досягнення мети, ефективності. Тому роботодавці все частіше у процесі відбору працівників відмовляються від пред'явлення вимог до кваліфікації й знань і шукають працівників з особливими, потрібними їм компетенціями.

Професійна компетентність польського менеджера. У зв'язку з цим доцільно акцентувати увагу на тому, що польські вчені наголошують на розмежуванні понять компетентність і кваліфікація. Якщо кваліфікація – це освіта, отримана в процесі навчання, то компетентність – це здатність застосовувати на практиці наявні знання і доречно узгоджувати їх з професійною етикою, використовуючи особистісні вміння, набуті в ході професійної практики.

Професійна кваліфікація фахівця передбачає наявність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи, і завжди підтверджується відповідним документом. Польські науковці виділяють чотири види професійної кваліфікації:

- кваліфікація понадпрофесійна – основні вимоги, необхідні в будь-якій роботі,

як у професійній, так і в позапрофесійній (наприклад, соціальній), що виражаються в позитивних налаштуваннях, хорошому фізичному стані і є результатом саморозвитку елементарних навичок практичної й розумової роботи; однак ця кваліфікація не дає права для виконання якої-небудь конкретної професії;

- кваліфікація загальнопрофесійна, характерна для певної професійної галузі, на якій, зазвичай, базується група професій;
- кваліфікація основна професійна – відноситься до конкретної професії і передбачає основні вміння, необхідні для ефективного виконання завдань;
- кваліфікація спеціалізована – це додаткові вміння, характерні для певної професії, що визначаються професійною спеціалізацією або спеціальними видами робіт¹².

Компетенції, на відміну від спеціальних знань і професійних умінь, – це основа ефективної діяльності на різних посадах. Сучасна система праці найбільш цінує ті компетенції в роботі менеджера, що сприяють реалізації професійних завдань. Серед них на першому місці – здатність ефективно виконувати професійні обов'язки відповідно до посадових обов'язків, що передбачає певний діапазон знань, якостей та психофізіологічних особливостей, якими повинен володіти фахівець.

Поняття професійної компетентності ширше, ніж поняття професійної кваліфікації, оскільки воно охоплює як необхідну для здійснення професійної діяльності кваліфікацію, так і здатність адаптовуватися до нових умов, що вимагає власної ініціативи, участі й забезпечує ефективну діяльність. Ефективність – це та ознака компетенцій, що відрізняє їх від кваліфікації¹³.

Таким чином, компетентність – це здатність ефективного використання конкретних завдань, пов'язаних з роботою або досягненням бажаних результатів. Серед компетенцій польські науковці визначають сім категорій:

1. Компетенції, пов'язані з потенціалом працівника, можливостями його розвитку, використанням здібностей для того, щоб отримати нові компетенції. Їх значення тим більше, чим більше компанія налаштована на зміни та необхідність розвитку нових компетенцій.
2. Компетенції, пов'язані з уміньми й здібностями, необхідними для

¹² S. M. Kwiatkowski, Z. Sepkowska, Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce, Warszawa-Radom, Biblioteka Pedagogiki Pracy 2000, s. 9-13.

¹³ K. Konecki, Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach. [w:] Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi (red.) H. Król, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2002, s. 190.

вирішення конкретного робочого завдання. До них належать добре відомі комунікаційні компетенції, інтелектуальні, міжособистісні, організаційні, технічні, ділові, лідерські якості, самоорганізація тощо.

3. Компетенції, пов'язані зі знаннями – це підготовка для виконання конкретних завдань у рамках професії, спеціальності, посади в організації. До цієї категорії входять компетенції, що описують той обсяг знань, якими працівник повинен володіти й може застосовувати їх у відповідній ситуації. Знання можуть стосуватися фактів, подій, правил, теорії.

4. Компетенції, пов'язані зі стилями діяльності, охоплюють особистісні характеристики, наприклад, соціальна спрямованість, орієнтація на співпрацю, реалізацію цілей.

5. Компетенції, пов'язані з принципами і цінностями, стосуються правил, цінностей, переконань, що дозволяють визначити мотиви діяльності, пов'язані з очікуваннями від роботи, життєвими ролями, що впливають на здійснення вибору.

6. Компетенції, зумовлені інтересами, передбачають переваги стосовно завдань, видів діяльності, умов праці. Особливо впливають на ефективність у тому випадку, коли робота повністю співпадає з позапрофесійними інтересами.

7. Компетенції фізичні стосуються умінь, пов'язаних з фізичними вимогами до роботи; вони поділяються на три групи: фізичні дані, чуттєві сприйняття, психофізіологічні особливості¹⁴.

Проведені наукові дослідження щодо аналізу компетенцій менеджерів засвідчили, що джерелом професійних успіхів передусім були соціально-психологічні компетенції та особистісні якості керівного складу. Зважаючи на це серед ключових умінь, що характеризують ефективного менеджера, вчені виокремлюють:

- уміння спілкуватися, уважно слухати, використовуючи вербальну й невербальну форми взаємодії в комунікації;
- здатність до управління (аналіз взаємин між керівником та групою);
- емоційні компетентності, зокрема як впоратися з собою та з іншими;
- здатність розпізнавання емоцій, у тому числі розпізнавання схем, тобто «цілісне мислення», спрямоване на відбір стратегічної інформації;
- ефективна боротьба зі стресом;

¹⁴ M. Olczak, Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych), Łódź, Politechnika Łódzka 2009, s. 126-127.

- здатність до адаптації та інноваційності;
- відкритість до нових методів і форм роботи;
- мотивація, насамперед прагнення до досягнень, цілеспрямованість, ініціатива та оптимізм;
- емпатія¹⁵.

Дослідження показали, що чим вища посада, тим меншого значення набуває кваліфікація, і більшого компетенції. В епоху, в якій інформація є товаром, швидкість її отримання і перенесення в конкретні напрями діяльності корпорації, де час прийняття рішень відіграє ключову роль (чим швидше, тим більше шансів на досягнення переваг над конкурентами і досягнення успіху на ринку), економіка очікує не лише добре освічених і професійно досвідчених менеджерів. Передусім поцінюється їхня ефективність, а спосіб досягнення мети (в рамках певних правил чи стандартів) є справою другорядною з точки зору корпорації. Тобто основним показником під час оцінювання роботи менеджера є ефективність його діяльності на відміну від традиційного підходу до компетенцій, характерного для більшості звичайних організацій, і пов'язаного насамперед з кваліфікацією: наявністю сертифікатів і дипломів, попереднім досвідом роботи, минулими досягненнями. Таким чином сучасне розуміння компетентності, характерне передусім для транснаціональних корпорацій, трактується з позиції активної професійної діяльності менеджерів, неперервної самоосвіти і самовдосконалення, ефективності в роботі, спрямованості на досягнення успіху.

Тенденція до роботи з компетенційними моделями нині вже не є питанням моди. Ця теорія знаходить глибоке обґрунтування в управлінні людськими ресурсами. Успіх на ринку праці забезпечується наявністю професійних компетенцій. Найпрестижніші посади вимагають високого рівня самостійності й відповідальності. Висококомпетентні фахівці діють ефективно, на відміну від спеціалістів висококваліфікованих, але які не володіють умінням самоуправління.

Проведений аналіз дозволяє нам виокремити й узагальнити домінуючі групи компетенцій бізнес-менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів і топ-менеджерів у транснаціональних корпораціях. Так, для бізнес-менеджерів серед домінуючих можна визначити такі компетенції, як здатність до управління, що проявляється в максимально ефективному розподілі активів і ресурсів одночасно зі

¹⁵ M. Olczak, s. 126-128.

збереженням і використанням наявних компетенцій фахівців, а також в координуванні, синхронізації та контролюванні бізнес-стратегій; уміння спілкуватися, налагоджувати міжособистісні стосунки, проводити дискусії, приймати рішення про створення чи ліквідацію основних виробничих потужностей, технологічних торгових центрів; володіння мистецтвом дипломатії. Регіональний менеджер відповідальний за впровадження централізованої планової стратегії й реалізацію конкретних стратегічних ініціатив, тому група його компетенцій передбачає здатність до виявлення, розвитку й максимального використання місцевих ресурсів, уміння відслідковувати будь-які зміни на місцевому ринку та вчасно реагувати на них, збереження позицій компанії на ринку перед місцевими й зовнішніми конкурентами. Група компетенцій функціонального менеджера охоплює аналіз спеціалізованої інформації з усього світу та виявлення тенденцій з метою поширення нових знань і передового досвіду, просування інновацій, що може призвести до нових можливостей застосування в багатьох країнах; уміння передачі спеціалізованих знань і створення мережі контактів і каналів зв'язку, через які можна безпечно передавати спеціалізовану інформацію. Топ-менеджери несуть відповідальність за проведення операцій у глобальному масштабі, тому потребують спеціалізованих компетенцій, серед яких: чітке розуміння місії корпорації і почуття відповідальності, інтеграція управлінських обов'язків, виявлення талановитих спеціалістів на пости бізнес-менеджерів, регіональних та функціональних, створення умов для їхнього професійного розвитку.

Польські науковці окреслили шляхи формування та розвитку умінь, необхідних багатьом сучасним фахівцям, зокрема й менеджерам транснаціональних корпорацій. Так, А. Гуральський (A. Góralski), Е. Ненцка (E. Nęcka), М. Ольчак (M. Olczak), М. Черепаняк-Вальчак (M. Czerepaniak-Walczak) пропонують тренінги з розвитку творчих здібностей, творчого інтелекту, критичного мислення. Кожний авторський підхід є не лише цікавим, а й цінним щодо формування нових компетенцій. Тому перспективу подальших досліджень вбачаємо у більш детальному аналізі розроблених польськими науковцями шляхів, методик і засобів розвитку компетенцій, необхідних менеджерам у транснаціональних корпораціях.

Анотація. В результаті аналізу наукових досліджень польських і зарубіжних вчених виділено групи компетенцій бізнес-менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів і топ-менеджерів транснаціональних корпорацій, які сприяють досягненню успіху в їх професійній діяльності. Охарактеризовано такі

компетенції бізнес-менеджерів: здатність керувати, максимально ефективно розподіляти активи і ресурси, координувати, синхронізувати і контролювати бізнес-стратегії; вміння спілкуватися, налагоджувати міжособистісні стосунки, проводити дискусії, приймати рішення. Визначено компетенції регіональних менеджерів: здатність виявляти, розвивати і максимально використовувати місцеві ресурси, вміння відслідковувати будь-які зміни на місцевому ринку і своєчасно реагувати на них. Виявлено компетенції функціональних менеджерів і топ-менеджерів, а саме: відповідальність за проведення операцій в глобальному масштабі, чітке розуміння місії компанії і почуття відповідальності, інтеграція обов'язків, виявлення талановитих фахівців на посади бізнес-менеджерів, регіональних і функціональних менеджерів, створення умов для їх професійного розвитку.

Ключові слова: компетенції, бізнес-менеджер, регіональний менеджер, функціональний менеджер, топ-менеджер, професійний розвиток, транснаціональна корпорація.

Abstract. The author analyzes the research of Polish and foreign scientists and distinguishes competence groups of business managers, regional managers, functional managers, and top managers in multinational corporations. The dominant competence of business managers can be selected: the ability of the management, the most efficient distribution of assets and resources, coordination, synchronization and control of business strategies. A regional manager is responsible for the implementation of centrally planned strategies and the realization of specific strategic initiatives, so a group of his competence involves the ability to identify, develop and maximize the use of local resources. Group of competencies of a functional manager covers the analysis of specialized information from all over the world and identify trends to disseminate new knowledge and best practices. Top managers are responsible for conducting operations on a global scale, so they are in need of specialized competences.

Keywords: competences, a business manager, a regional manager, a functional manager, a top-manager, professional activity, transnational corporation.

Бібліографія

1. Bartlett C.A., Ghoshal S., *Kim jest globalny menedżer?* <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, 2012, s. 11-26.
2. *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w województwie lubuskim w 2011 roku*, Zielona Góra, Urząd Statystyczny w Zielonej Gorze 2014, s. 1-12.
3. Konecki K., Olczak M., *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych)*, Łódź, Politechnika Łódzka 2009, s. 126-127. H. Król, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2002, s. 190.
4. Kwiatkowski S. M., Sepkowska Z., *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*, Warszawa-Radom, Biblioteka Pedagogiki Pracy 2000, s. 9-13.
5. Olczak M., *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych)*, Łódź, Politechnika Łódzka 2009, s. 126-127.
6. Zygałło A., Bednarczyk H., *Dylematy i ograniczenia podmiotowości menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych działających na terenie województwa Lubuskiego*, Rocznik Lubuski, Tom 39, cz. 2/2013, s. 131-142