

Olga Banit

**MENEDŻEROWIE KORPORACJI
TRANSNARODOWYCH
– KONTEKST EDUKACYJNY**

**THE MANAGERS OF TRANSNATIONAL
CORPORATIONS
– EDUCATIONAL CONTEXT**

STRESZCZENIE

Artykuł ma charakter koncepcyjny. Wskazano w nim potrzebę kształcenia umiejętności odpowiednich dla menedżerów działalności biznesowej, menedżerów krajowych, menedżerów funkcyjnych i menedżerów szczebli centralnych.

Rynek globalny wymusza pojawienie się nowego typu przedsiębiorstw – transnarodowych korporacji. Przygotowanie studentów kierunków organizacji i zarządzania do pełnienia ról w korporacjach transnarodowych wydaje się ważnym i poważnym wyzwaniem edukacyjnym.

SUMMARY

It is a conceptual article. This article presents the need for vocational skills relevant for business managers, country managers, functional managers and central levels managers.

The global market forces the emergence of a new type of enterprise – transnational corporations. Preparing students organization and management studies for the roles in the transnational corporations seems to be an important and serious challenge of education.

Słowa klucze:

Transnarodowa korporacja, menedżer działalności biznesowe, menedżer krajowy, menedżer funkcyjny, menedżer szczebla centralnego, edukacja politechniczna, umiejętności

Keywords:

Transnational corporation, manager of business activities, country manager, functional manager, the manager of the central, polytechnic education, skills

WPROWADZENIE

Nie ulega wątpliwości, że żyjemy w dobie permanentnego globalizmu i w międzynarodowym klimacie. „Działalność biznesowa firm rozszerza się nieustannie na wszystkie zakątki globu, a zadaniem menedżerów jest sprawne i skuteczne zarządzanie firmami w warunkach globalnej ekspansji. Postawione przez Christophera A. Bartletta i Sumantrę Ghoshala pytanie: «Kim jest globalny menedżer?», wydaje się dziś jeszcze bardziej palące niż przed 16 laty, gdy po raz pierwszy ich artykuł ukazał się na łamach HBR. Udzielone przez nich wówczas odpowiedzi nie straciły aktualności. Autorzy twierdzą, że «nie istnieje pojęcie uniwersalnego globalnego menedżera». Międzynarodowe przedsiębiorstwa potrzebują trzech rodzajów specjalistów – menedżerów działalności biznesowej, menedżerów krajowych i menedżerów funkcyjnych – oraz dyrektorów najwyższego szczebla umiejących zadbać o rozwój zawodowy i koordynację działań tych specjalistów”.¹

Młodzież kształcona na uczelniach wyższych, na kierunkach organizacji i zarządzania winna być przygotowana do pełnienia funkcji menedżerów firm transnarodowych.

¹ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

MENEDŻEROWIE KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Rynek międzynarodowego biznesu wymusza pojawianie się firm o nowej strukturze organizacyjnej. Do niedawna odnoszące sukcesy na rynkach światowych tradycyjne firmy wielonarodowe, międzynarodowe czy nawet globalne zmuszone są – by zapewnić sobie sukces – przekształcać się w korporacje transnarodowe. „Przedsiębiorstwa transnarodowe integrują aktywa, zasoby i zróżnicowanych pracowników w jednostkach operacyjnych rozproszonych po całym świecie. Elastyczne procesy zarządzania, w których menedżerowie działalności biznesowej, krajowi i funkcyjni tworzą triadę odmiennych, lecz wzajemnie równoważących się punktów widzenia, umożliwiają transnarodowym przedsiębiorstwom wykształcenie trzech kompetencji strategicznych: efektywności w skali globalnej oraz konkurencyjności, elastyczności i zdolności reagowania na zmiany na poziomie krajów, a także umiejętności organizacyjnego uczenia się w związku z prowadzeniem działalności na różnych rynkach całego świata”.²

Zadaniem *menedżera działalności biznesowej* jest zwiększać globalną efektywność i konkurencyjność firmy. W związku z powyższym menedżer działalności biznesowej powinien charakteryzować się:

- umiejętnością dostrzegania szans i zagrożeń ponad granicami geograficznymi czy funkcyjnymi;
- zdolnością do koordynowania działań i integracji kompetencji firmy ponad powyższymi barierami;
- umiejętnością wydobycia wszystkich korzyści płynących ze zintegrowanych działań operacyjnych na skalę globalną;
- umiejętnością efektywnego podziału aktywów i zasobów firmy;

² *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

- zdolnością wykorzystania kompetencji poszczególnych jednostek i ich ochroną.

Umiejętności te są niezbędne jako że menedżer działalności biznesowe musi pełnić jednocześnie trzy role: (1) stratega firmy, (2) architekta – rozdzielającego aktywa i zasoby, (3) koordynatora – międzynarodowych transakcji.

„Często popełnianym przez tradycyjnie zarządzane korporacje wielonarodowe błędem jest automatyczne mianowanie menedżera odpowiedzialnego za linię produktu na macierzystym rynku na stanowisko globalnego menedżera działalności biznesowej. Doświadczone i rozwinięte transnarodowe podmioty już dawno oddzieliły pojęcie koordynacji od centralizacji, szukając liderów w swoich najlepszych jednostkach, bez względu na to, gdzie się one znajdują”.³

Znaczna ilość koncernów o światowym zasięgu zbudowana jest z krajowych filii czy spółek zależnych. Zwierzchnikiem jednostek krajowych jest *menedżer krajowy*. Zadaniem jego jest osiągnięcie efektywności i ciągła poprawa konkurencyjności filii krajowej, tym samym zaspakajanie potrzeb miejscowych klientów, spełnianie wymagań miejscowej administracji publicznej, ochrona pozycji rynkowej firmy przed lokalnymi i zewnętrznymi konkurentami. Zmuszony jest więc wykazać się:

- umiejętnością wyczuwania wszelkich zmian zachodzących na lokalnym rynku;
- umiejętnością szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany;
- zdolnością adekwatnego dostosowania się do istniejących wymagań administracyjnych.

³ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

Filia krajowa, której przewodzi menedżer krajowy, nie jest jednostką odizolowaną od globalnej centrali. W związku z powyższym niejednokrotnie menedżera krajowego powinny cechować:

- umiejętności efektywnej komunikacji interpersonalnej i w organizacji;
- zdolności prowadzenia negocjacji z menedżerem działalności biznesowej, by nie doprowadzić do zatargów pomiędzy korporacją a lokalną jej filią;
- zdolności efektywnego rozwiązywania konfliktów na linii: korporacja – filia.

Chcąc sprostać stawianym menedżerom krajowym zadaniom musi ponad to:

- kształtować atmosferę przedsiębiorczości i innowacyjności;
- rozwijać i wzmacniać kreatywność podwładnych;
- cenić zasoby i talenty filii.

W praktyce skuteczni menedżerowie krajowi pełnią trzy ważne role: (1) zwiadowcy – zwiadowcy zmian i interpretatora miejscowych szans i zagrożeń, (2) konstruktora – efektywnej współpracy filii z centralą korporacji, lokalnych zasobów, (3) współtwórcy – sukcesu rynkowego lokalnej filii, tym samym globalnej strategii firmy.

„W praktyce obowiązek identyfikacji, rozwoju i pełnego wykorzystania lokalnych zasobów i umiejętności spada na barki menedżerów krajowych. (...) W wielu korporacjach transnarodowych dostęp do strategicznie ważnych informacji i kontrola nad kluczowymi aktywami powoduje, że funkcja menedżera krajowego nabiera ważniejszego i bardziej centralnego charakteru. Jako łącznicy między centralą a lokalnymi rynkami przestają być oni wyłącznie realizatorami odgórnie narzuconych programów i strategii. Wielu z nich wywiera poważny wpływ na istotne decyzje strategiczne i operacyjne. W większości współczesnych korporacji o prawdziwie transnarodowym charakterze menedżerowie krajowi i ich kluczowi podwładni często wchodzi w skład komitetów ds. rozwoju produktów i zespołów zadaniowych ds.

marketingu produktów. Biorą również udział w konferencjach poświęconych zagadnieniom strategii globalnej. Nawet na nieosiągalnych do niedawna dorocznych zebraniach najwyższego kierownictwa menedżerowie krajowi mogą prezentować własne poglądy i bronić swoich interesów przed menedżerami kraju macierzystego firmy i dyrektorami wyższego szczebla w centrali – co jeszcze dziesięć lat temu było nie do pomyślenia”.⁴

Domeną menedżera funkcyjnego jest „organizacja ucząca się”. „Organizacja ucząca się” to taka, która stawia na: zbiorową refleksję zespołów pracowniczych, kulturę współdziałania w procesie „uczenia się” organizacji, rolę dyrektora jako organizatora procesu „uczenia się”, współpracę organizacji z innymi ośrodkami.⁵

Budowa organizacji uczącej się, tworzącej i rozpowszechniającej innowacje wymaga od menedżera funkcyjnego, prócz fachowej wiedzy i szerokich horyzontów intelektualnych:

- umiejętności dostrzegania wyjątkowych okazji lub zagrożeń na rynku, takich jak wyłonienie się: nowego trendu wśród konsumentów, rewolucyjnych odkryć technologicznych, odważnych posunięć konkurenta czy projektu ustawy;
- umiejętności analizowania specjalistycznych informacji z całego świata;
- umiejętności transferu specjalistycznej wiedzy;
- umiejętności upowszechniania najnowocześniejszych zdobyczy wiedzy i najlepszych praktyk;
- umiejętności promowania innowacji mogących zaowocować nowymi możliwościami i zastosowaniami w wielu krajach;
- zdolności budowania kanałów łączności dla deficytowych zasobów oraz kompetencji ponad granicami geograficznymi.

⁴ Kim jest globalny menedżer, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

⁵ М. Франц, *Школа в контексті вибраних аспектів творчої організації*. Постметодика, №1 (124) 2016, ПОІППО, Полтава 2016, с. 2-8

Menedżer funkcyjny pełni trzy role: (1) obserwatora – okazji, trendów czy wiedzy, (2) łącznika – między poszczególnymi obszarami specjalizacji, (3) promotora – najlepszych praktyk.

„(...) wiele tradycyjnie zarządzanych wielonarodowych korporacji ciągle jeszcze popełnia błąd i nie docenia roli menedżerów funkcyjnych. Zdegradowani do roli personelu wspierającego, wyłączeni z ważnych spotkań, a nawet zwalniani w ramach redukcji zbędnych kosztów stałych, menedżerowie funkcyjni często mają niewielkie szanse na udział w kluczowych globalnych działaniach korporacji, nie wspominając nawet o możliwości wnoszenia w nie aktywnego wkładu. W niektórych przypadkach naczelne kierownictwo pozwala, aby stanowiska funkcyjne stały się «przechowalnią» ludzi niepasujących do korporacji lub cementarzyskiem menedżerów, których czasy świetności już dawno minęły. W dobie coraz węższej specjalizacji danych, wiedzy i doświadczenia, integracja specjalistów w dziedzinie technologii, produkcji, marketingu, zasobów ludzkich lub finansów na całym świecie może przynosić firmie ogromne korzyści”.⁶

Nie istnieje organizacja, która nie potrzebowałaby kadry centralnie zarządzającej. *Menedżer centralnego szczebla* ma w obowiązku poradzić sobie ze złożonością transgranicznych strategii i integrować liczne zakresy odpowiedzialności. Menedżera centralnego szczebla powinny charakteryzować:

- umiejętności przywódcze;
- umiejętności dostrzegania utalentowanych menedżerów działalności biznesowej, krajowych i funkcyjnych, uznania ich różnorodności i włączenia ich w proces podejmowania wspólnych decyzji obejmujących całą organizację;
- zdolności dbania o rozwój zawodowy menedżerów;

⁶ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

- umiejętności adekwatnego decydowania o awansie wybitnych specjalistów, przekształcających strategię przedsiębiorstwa w skuteczną działalność operacyjną na całym świecie.

Menedżer centralnego szczebla pełni trzy podstawowe role: (1) lidera – wdrażającego transgraniczne strategie, (2) łowcy talentów – ludzi o wysokim potencjale rozwoju umiejętności, szerokich horyzontach, otwartym umyśle i zdolności perspektywicznego myślenia o firmie i jej działalności, a przy tym dobrze znających własny obszar aktywności, kraj czy pion, (3) mentora – dbającego o dalszy rozwój zawodowy menedżerów, dostarczającego menedżerom okazji do zdobycia doświadczeń, które zagwarantują, że na stanowisku menedżera działalności biznesowej, krajowego czy funkcyjnego będzie mógł poprowadzić negocjacje o wymiarze globalnym.

„Pomimo że większość firm potrzebuje tylko kilku prawdziwie globalnych menedżerów do wdrażania transgranicznych strategii, to jednak niełatwo znaleźć ludzi dysponujących cechami niezbędnymi do pełnienia tej funkcji. Zdaniem Maljersa najpoważniejszą przeszkodą w wysiłkach globalizacyjnych przedsiębiorstw nie są niestabilne czy niedostateczne źródła kapitału, lecz właśnie deficyt zasobów ludzkich.

Znalezienie odpowiednich ludzi jest trudnym zadaniem, jednak szanse znacznie wzrastają, gdy menedżerowie centrali nie ograniczają poszukiwań do granic kraju, w którym mieści się główna siedziba firmy, lecz robią to w całej organizacji bez względu na lokalizację geograficzną. Ponieważ koncerny transnarodowe działają w wielu państwach, mają dostęp do znacznie większej puli utalentowanych menedżerów”.⁷

⁷ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

POSTULATY EDUKACYJNE

Polscy menedżerowie chcą pracować w międzynarodowych firmach. Niektórym to się udało. „Pierwszym pracownikiem Google’a w Polsce był Adam Kwaśniewski. Dziś, jako dyrektor ds. operacji biznesowych na Bliski Wschód i Afrykę, pracuje w Dubaju. Innym przykładem polskiego menedżera w międzynarodowej firmie jest Jacek Levernes, członek zarządu HP Europe. Katarzyna Westermarck to prezes i dyrektor generalny The Walt Disney Company na Europę Środkową i Wschodnią”,⁸ a „Edward Mazur – to emigrant z Polski, który odniósł sukces biznesowy na wysokich stanowiskach menadżerskich w firmach międzynarodowych, m.in. na terenie Stanów Zjednoczonych, Polski czy Rosji. Niektórzy nawet założyli własne międzynarodowe firmy”.⁹

Mogło to mieć miejsce dzięki wiedzy, doświadczeniu, a jednocześnie dzięki własnym kompetencjom i umiejętnościom. Wśród najważniejszych zalet menedżera międzynarodowego wymienia się inteligencję kulturową. Inteligencja kulturowa wspiera i buduje motywację do poznawania odmienności i do pracy z przedstawicielami innych kultur, uwrażliwia na różnice, chroni przed stereotypowym postrzeganiem przedstawicieli innych kultur, umożliwia samodzielne dochodzenie do zasad, przekonań i wartości, jakie zaszczyli zagranicznym współpracownikom, kontrahentom czy też klientom ich rodzime kultury. Inteligencja kulturowa daje podstawę, aby w sposób świadomy i umiejętny wykorzystać wiedzę o innych społecznościach w międzynarodowych kontaktach.

Nadto, przymiotem menedżera międzynarodowego jest ambicja, poświęcenie i wytrwałość w dążeniu do celu i w pracy oraz motywacja –

⁸ *Polscy menedżerowie robią karierę w międzynarodowych korporacjach*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polscy-menedzerowie-robia-kariere-w-miedzynarodowych-korporacjach.29894.html>, dostęp: 15 września 2016

⁹ *Menedżer międzynarodowy*, https://prezi.com/q39-nccx8c_e/menedzer-miedzynarodowy/, dostęp: 15 września 2016

„zdolność do kierowania swoim postępowaniem”, której to zdolności zasadniczymi cechami są: „świadomość i celowość”.¹⁰

E. Mazur podkreśla, że swój sukces zawdzięcza również: „orientacji na krótki okres i zysk, indywidualizmowi, częstym ocenom swoich pracowników oraz bezpośredniości w kontaktach”.¹¹ Zaś sukcesy innych polskich menedżerów na rynku międzynarodowym przypisywane są po części cechom narodowym takim jak: „gościnność czy tolerancja, ale też pieniactwo, czyli stawianie na swoim za wszelką cenę, albo ułańska fantazja (skłonność do brawury), które to przywary można spożytkować w dobry sposób. Weźmy choćby pod uwagę indywidualizm. Jeśli połączymy go ze sprawdzonymi metodami zarządzania stosowanymi w korporacjach, ze współpracą, dzieleniem się pomysłami, wyniki mogą być doskonałe”.¹² Jak się okazuje podłożem sukcesów polskich menedżerów w międzynarodowych firmach może być i trudna polska historia. „Polscy menedżerowi mają wyjątkowe doświadczenie związane z okresem transformacji, zwłaszcza budowaniem i kształtowaniem nowych rynków i wprowadzaniem produktów i usług (...). To wówczas zrozumieli, że elastyczność i pokonywanie barier są szczególnie ważnymi cechami w sytuacji ostrej konkurencji. Umiejętność dostosowania, determinacja, głód sukcesów sprawiają, że Polacy wiedzą, jak przecierać szlaki i poszukiwać niestandardowych rozwiązań”.¹³

¹⁰ M. Olczak, *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych)*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s.55

¹¹ *Menedżer międzynarodowy*, https://prezi.com/q39-nccx8c_e/menedzer-miedzynarodowy/, dostęp: 15 września 2016

¹² *Polscy menedżerowie robią karierę w międzynarodowych korporacjach*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polscy-menedzerowie-robia-kariere-w-miedzynarodowych-korporacjach,29894.html>, dostęp: 15 września 2016

¹³ *Polscy menedżerowie robią karierę w międzynarodowych korporacjach*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polscy-menedzerowie-robia-kariere-w-miedzynarodowych-korporacjach,29894.html>, dostęp: 15 września 2016

Powyższe przykłady karier polskich menedżerów międzynarodowych firm ujawniają potrzebę kształcenia u studentów kierunków organizacji i zarządzania określonych umiejętności oraz formowania cech i przymiotów.¹⁴

„Formowanie elit wymaga zorganizowanych warunków sprzyjających twórczości, umiejętnego prowadzenia procesu twórczego, skutecznego oddziaływania na osobowość, by ta została uformowana w twórczą.

1. Postuluje się zatem wzmocnić funkcję socjalizacyjną wychowania politechnicznego poprzez promowanie, propagowanie dokonań, wdrażanie ich w życie społeczno-kulturowe.
2. Postuluje się także wesprzeć wychowanie politechniczne w jego funkcji emancypacyjnej poprzez uczynienie podmiotowości celem tegoż wychowania. Nacisk w oddziaływaniach wychowania politechnicznego winien być położony na generatywność, optymizm, budowanie zaufania do siebie, selektywność i poszukiwanie przyczynowości.
3. Łącznikiem, elementem wspólnym dla obu funkcji pełnionych przez wychowanie politechniczne jest twórczość. Jest to mechanizm, „koło napędowe” uaktywniające podmiot w formowaniu siebie i rzeczywistości społeczno-kulturowej. Dlatego też postuluje się akcentować w wychowaniu politechnicznym:
 - *dokonanie twórcze* – zwracać uwagę na poziom twórczości w dokonaniu, wspomagać podmiot w dążeniu do osiągnięcia najwyższego poziomu twórczości w dokonaniu, promować dokonania będące czymś więcej niż kopią czy biernym, „ślepy” naśladownictwem;
 - *osobowość twórczą* – wprowadzając w tok edukacji politechnicznej zajęcia programowe o charakterze heurystycznym, zwłaszcza treningi twórczości;

¹⁴ M. Olczak, *Podmiotowy i twórczy wymiar wychowania politechnicznego*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012

- *proces twórczy* – zapoznać wychowanków z metodologią twórczości, zwłaszcza strategią twórczego oddalenia, metodami i technikami twórczego rozwiązywania problemów, które proces twórczy czynią skutecznym, oraz inhibitorami, ograniczającymi tenże proces;
- *warunki sprzyjające twórczości*, a wśród nich m.in.:
 - przekazać nauczycielom akademickim wiedzę na temat metodologii twórczości i psychologicznych uwarunkowań twórczości;
 - budować klimat w oparciu o współczesne strategie dydaktyczne, a co się z tym wiąże, metody problemowe, zwłaszcza metody aktywizujące;
 - wzbogacić cykl kształcenia zadaniami heurystycznymi¹⁵.

Kształcenie elit menedżerskich nie powinno być pozbawione zagadnień związanych z inteligencją emocjonalną (EQ), gdyż ta formuje kompetencje psychologiczne (ważne dla funkcjonowania jednostki, osiągniętych przez nią efektów w pracy, postrzegania jej przez innych), kompetencje prakseologiczne (dotyczące sposobu podejmowania przez jednostkę działań), kompetencje społeczne (związane z utrzymywaniem przez jednostkę relacji z innymi ludźmi).¹⁶ Kształtowanie wysokiego poziomu EQ równoznaczne jest z rozwijaniem cech i umiejętności, a wśród nich:

- „świadomość własnych potrzeb, zaangażowanie, nastawienie na realizację pozytywnych celów;
- rozpoznawanie emocji, kierowanie nimi; regulowanie postępowania w różnych emocjach;
- pozytywne wykorzystanie energii emocjonalnej, wyrażanie uczuć;

¹⁵ M. Olczak, *Podmiotowy i twórczy wymiar wychowania politechnicznego*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s.126-127

¹⁶ M. Olczak, *EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Zarządzanie i Edukacja”, nr 87 – marzec/kwiecień 2013, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2013, s.84-85

- rozróżnianie emocji innych osób, empatia, łatwe nawiązywanie kontaktów z innymi;
- optymizm, entuzjazm, kreatywność, wyobraźnia, samoobserwacja, samomotywacja;
- zdrowa samoocena; umiejętność rozwiązywania problemów, ocenianie ryzyka;
- umiejętność odnalezienia się w rzeczywistości, wyznaczanie sobie celów, potrzeba zmian;
- intuicja, odpowiedzialność, pracowitość, kultura osobista, respektowanie uniwersalnych wartości;
- dostosowanie swego wyglądu do samopoczucia, elegancja, dobry ton, dbanie o szczegóły;
- wiedza o emocjach i jej poszerzanie, rozróżnianie emocji;
- pracowitość, staranność w działaniach, samodzielność, tolerancja;
- towarzyskość, troska o innych, szacunek wobec innych, asertywność, kierowanie postępowaniem innych ludzi”.¹⁷

Istotnym komponentem edukacji przyszłych menedżerów międzynarodowych wydaje się być także przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i kształcenie tym samym w zakresie technik: (1) poznania własnej osobowości w kontekście konkretnego środowiska pracy, (2) emocjonalnego dystansowania się: semantyki pracy, izolowania sytuacji, wycofywania się z pracy, (3) zmiany stylu życia.¹⁸

¹⁷ M. Olczak, *EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Zarządzanie i Edukacja”, nr 87 – marzec/kwiecień 2013, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2013, s.86-87

¹⁸ M. Olczak, *Wypalenie zawodowe – ćwiczenia warsztatowe dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Humanizacja Pracy”, nr 4 (278), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2014 (XLVII), s.189-204

ZAKOŃCZENIE

„Antal International, międzynarodowa firma specjalizująca się w rekrutacji specjalistów i menedżerów średniego i wyższego szczebla z różnych sektorów rynku, opublikował listę najbardziej pożądaných pracodawców w poszczególnych branżach. Respondenci – specjaliści i menedżerowie – wskazywali najczęściej korporacje lub firmy międzynarodowe jako tych pracodawców, u których chcieliby pracować. «Korporacje międzynarodowe dbają o renomę wśród potencjalnych kandydatów budując silną markę i tworząc sprzyjające warunki pracy, które umożliwiają rozwój zawodowy. Wiedzą, że rynek pracodawcy się kończy – zbliżający się niż demograficzny oraz dynamiczny rozwój korporacji międzynarodowych na polskim rynku spowoduje, że tylko firmy o dobrej opinii będą mogły konkurować o najlepszych specjalistów i menedżerów.» – komentuje Artur Skiba, dyrektor zarządzający Antal International i wiceprezes Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia. Dla pracowników tego szczebla ważne są przede wszystkim wielkość i prestiż firmy oraz styl zarządzania i kultura organizacyjna. Wiedzę o firmie zdobywają z biuletynów informacyjnych firm i od znajomych pracujących w danym przedsiębiorstwie.¹⁹

Transnarodowe korporacje poszukują zaś menedżerów o określonych kompetencjach i umiejętnościach. Nowo powstające grupy transnarodowych korporacji – w przeciwieństwie do tradycyjnych firmy, których strukturę organizacyjną wytyczają linie produktowe czy granice geograficzne – zaczęły przekształcać klasyczną hierarchię obowiązującą pomiędzy centralą a oddziałami w zintegrowaną sieć wyspecjalizowanych, lecz wzajemnie od siebie zależnych jednostek. Dla wielu z nich najpoważniejszą przeszkodą w tworzeniu tej nowej formy organizacyjnej jest poważny niedobór kadry menedżerskiej

¹⁹ *W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie?*, <http://antal.pl/trendy/artykuly-eksperckie/1003-w-jakich-firmach-chca-pracowac-polscy-specjalisci-i-menedzerowie-2>, dostęp: 14 września 2016)

dysponującej umiejętnościami, wiedzą i talentem do funkcjonowania w blisko powiązanej, a równocześnie mniej zhierarchizowanej strukturze.²⁰

W zmieniającym się środowisku transnarodowych korporacji pojęcie uniwersalnego globalnego menedżera w istocie nie istnieje. Spotykamy tu raczej trzy typy specjalistów: menedżerów działalności biznesowej (business managers), menedżerów krajowych (country managers) i menedżerów funkcyjnych (functional managers). W centrali są jeszcze dyrektorzy najwyższego szczebla; to liderzy, którzy zawiadują złożonymi interakcjami pomiędzy tymi trzema grupami, a także potrafią zidentyfikować i rozwinąć wśród kadry niezbędne talenty. Poszczególne typy globalnych menedżerów pełnią wyspecjalizowane i niezależne role; ich żywym przykładem są kariery zawodowe Leifa Johanssona z Electroluksab, Howarda Gottlieba z NEC i Wahiba Zaki z Procter & Gamble.²¹

Aby stworzyć uzdolniony zespół zarządzający, na miarę nowoczesnych transnarodowych korporacji, należy rozpocząć od kształcenia. Edukacja akademicka, w tym głównie ta zajmująca się kształceniem przyszłych menedżerów, powinna dołożyć wszelkich starań, by rozwijać potencjał młodych ludzi w zakresie kompetencji psychologicznych, społecznych i prakseologicznych. Natężenie działań edukacyjnych powinno iść w kierunku kształtowania umiejętności komunikacji interpersonalnej i w organizacji, umiejętności tworzenia grup i zespołów zadaniowych, umiejętności inteligencji emocjonalnej, motywacji, dyspozycji twórczych, umiejętności twórczego rozwiązywania problemów i zadań poznawczych wyznaczania celów i

²⁰ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016.

²¹ *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016

sprawności działania,²² a także umiejętności radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym.²³

BIBLIOGRAFIA

1. Франц М., *Школа в контексті вибраних аспектів творчої організації*. Постметодика, №1 (124) 2016, ПОІППО, Полтава 2016, с.2-8

2. Franc M., *Dostrzeganie problemu. Rozwiązywanie problemu*. Wydawnictwo Bezkręsy Wiedzy, OmniScriptum GmbH & Co.KG, Saarbrücken 2016

3. Olczak M., *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych)*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009

4. Olczak M., *Podmiotowy i twórczy wymiar wychowania politechnicznego*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012

5. Olczak M., *EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Zarządzanie i Edukacja”, nr 87 – marzec/kwiecień 2013, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2013, s.81-110

6. Olczak M., *Wypalenie zawodowe – ćwiczenia warsztatowe dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Humanizacja Pracy”, nr 4 (278), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2014 (XLVII), s.189-204

²² M. Olczak, *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych)*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009

²³ M. Olczak, *Wypalenie zawodowe – ćwiczenia warsztatowe dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania*. „Humanizacja Pracy”, nr 4 (278), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2014 (XLVII), s.189-204

Webgrafia

1. *Kim jest globalny menedżer*, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/kim-jest-globalny-menedzer#.V29fbkh3DeI>, dostęp: 15 wrzesień 2016
2. *Menedżer międzynarodowy*, https://prezi.com/q39-nccx8c_e/menedzer-miedzynarodowy-/, dostęp: 15 września 2016
3. *Polscy menedżerowie robią karierę w międzynarodowych korporacjach*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polscy-menedzerowie-robia-kariere-w-miedzynarodowych-korporacjach,29894.html>, dostęp: 15 września 2016
4. *W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie?*, <http://antal.pl/trendy/artykuly-eksperckie/1003-w-jakich-firmach-chca-pracowac-polscy-specjalisci-i-menedzerowie-2>, dostęp: 14 września 2016