

## **UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ DO KONKUROWANIA NA GLOBALNYM RYNKU UE**

### **Abstrakt**

W artykule dokonano analizy kwalifikacji i umiejętności kadry zarządzającej do konkurencji na otwartym rynku Unii Europejskiej. Podkreślono rolę transformacji ustrojowej, rozpoczętej w roku 1989, w jakościowej zmianie zarządzania przedsiębiorstwami a także wpływ przystąpienia Polski do Unii Europejskiej na zachowania i postawy kierowników. Zasygnalizowano problemy, z jakimi stykali się kierownicy w obliczu nowych wymagań gospodarki rynkowej. Poruszono konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, szczególnie w obliczu przystąpienia do Unii Europejskiej i przygotowania przedsiębiorstw do konkurencji na rynku globalnym. Zwrócono uwagę, że akcesja wymaga od kierowników nie tylko znajomości zasad ekonomii, ale również posiadania wiedzy na temat funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Zdefiniowano konieczność dysponowania wiedzą do właściwego rozkodowywania zachowań, wzorów i norm kulturowych, obecnych na konkurencyjnym rynku europejskim. Stwierdzono, że prawidłowe zarządzanie różnicami kulturowymi pozwala unikać nieporozumień i porażek, a tym samym skuteczniej się rozwijać.

**Słowa kluczowe:** Personnel Management, Corporate Culture, Business Economics,

### **Kadra zarządzająca a Unia Europejska po transformacji roku 1989**

Cechą współczesnej gospodarki rynkowej jest silna konkurencja. Przedsiębiorstwa stosując rozmaite środki i metody nakłaniania ludzi do zakupu oferowanych dóbr, dążą do uzyskania na nim jak największego udziału. Rywalizacja między podmiotami gospodarczymi polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji, czy to za pomocą konkurencji cenowej, wojny reklamowej, czy wprowadzenia nowych wyrobów na rynek (Porter, 1996, s. 34). Przedsiębiorstwa stanowią siłą napędową wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy. W stale zmieniającym się świecie, Unia Europejska promuje przedsiębiorczość, innowacje i konkurencyjność poprzez przykładanie szczególnej wagi do małych i średnich przedsiębiorstw. (Działalność Unii Europejskiej, [http://europa.eu.int/pol/enter/index\\_pl.htm](http://europa.eu.int/pol/enter/index_pl.htm)) stan na dzień 25.04.2006) Od maja 2004 polskie przedsiębiorstwa stały się uczestnikami zjednoczonego rynku europejskiego jako jej pełnoprawni członkowie. Jednocześnie nabyły prawa i obowiązki zawarte w prawie wspólnotowym. Konieczność dostosowania się do wymagań Unii Europejskiej, jej norm i przepisów, zdolności do rozwoju i konkurencji w warunkach zwiększonego popytu oraz rosnącej podaży dóbr i usług pojawiła się dużo wcześniej. Wielu przedsiębiorców już długo przed akcesją było świadomych szans i zagrożeń, jakie niesie rywalizacja na globalnym rynku. Po zmianach systemowych pod koniec lat osiemdziesiątych kwestią czasu było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Dnia 16 grudnia 1991 roku Polska podpisała Układ Europejski ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską a Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi, a 8 kwietnia 1994 roku złożyła wniosek o przystąpienie do Unii Europejskiej. Od tego momentu następowało systematyczne dostosowywanie się

Polski do nowych wymogów unijnych, chociaż rozpoczęcie negocjacji akcesyjnych miało miejsce dopiero w roku 1998.

Nowe wymagania stawiane kadrze zarządzającej przez konkurencyjny rynek sprawiły, że praca stała się trudniejsza, zmuszająca do wykonywania zadań o dużym stopniu złożoności spotęgowanym wyjątkowo głębokimi i rozległymi przemianami charakterystycznymi dla rozwijającej się gospodarki działającej w turbulentnym otoczeniu. A przecież w dużej części polscy menedżerowie nie potrafili myśleć globalnie, bo wcześniejsze mechanizmy rynkowe tego od nich nie wymagały. Nie posiadali wystarczającej znajomości rynku europejskiego, aby umieć tworzyć strategie ofensywne ukierunkowane na zdobywanie rynku 350 milionów konsumentów (Kozmiński, 1999, s. 235). Tym samym dla kierowników stało się oczywiste, że należy podejmować działania w obszarze edukacji, które dadzą szansę skutecznego konkurowania z przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Zamierzenia te implikowały rozmaite konsekwencje dla podmiotów gospodarczych. Szczególnie tam, gdzie kadra kierownicza kierowała się bardziej intuicją i osobistym przeczuciem niż właściwą wiedzą merytoryczną. Również decyzje polityczne bądź prawno-ekonomiczne wpływały szkodliwie na działalność przedsiębiorstw. Kierownicy jednak mieli ograniczony sposób przeciwdziałania takim sytuacjom, podejmując raczej próby odnalezienia się w wykreowanej przez zmieniające się przepisy rzeczywistości gospodarczej.

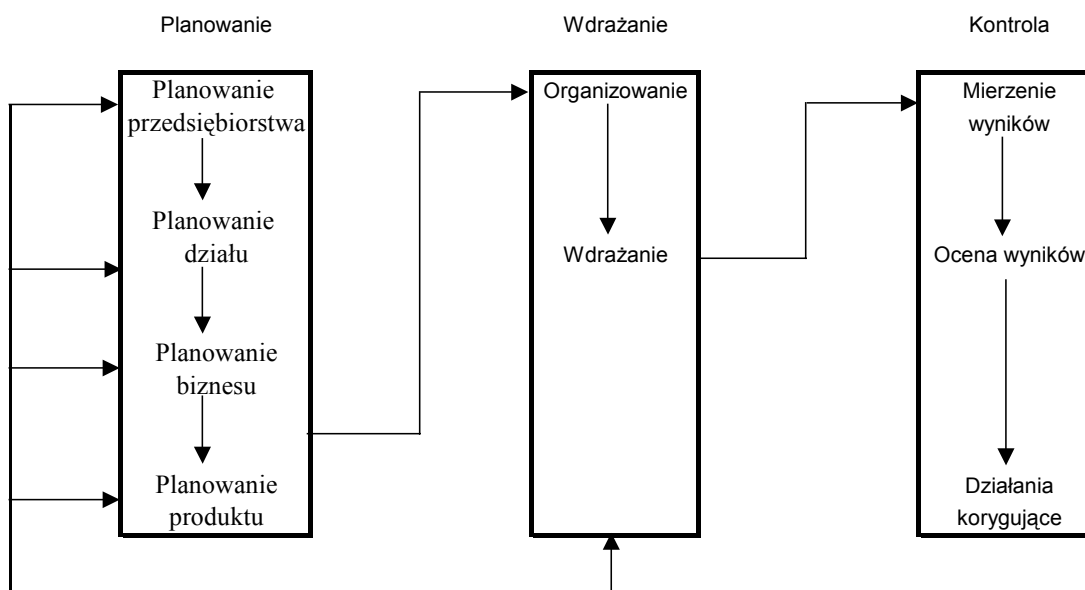
Celem tego artykułu jest zatem, rozpoznanie wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na kwalifikacje kadry zarządzającej i jej umiejętność konkurowania na globalnym rynku. Drugi cel definiuje się jako próbę określenia, kiedy zidentyfikowany wpływ miał swój początek.

Koniec lat osiemdziesiątych oraz początek dziewięćdziesiątych był w Polsce okresem gwałtownych zmian systemowych. Nowe wymagania wolnego rynku stworzyły bardzo trudne warunki działania dla wszystkich podmiotów gospodarczych; warunki przedtem nieznanne, które miały dać podstawy budowy gospodarki rynkowej (Kozek, 1995, s. 14). Plan Balcerowicza, zmniejszenie ingerencji państwa w funkcjonowanie gospodarki, dewaluacja złotych, otwarcie na działalność konkurencyjną, restrukturyzacja istniejących zakładów, gruntowna przebudowa prawna obowiązujących ustaw i przepisów, dotyczących każdej – niemalże – dziedziny życia wpłynęły na jakość funkcjonowania całego społeczeństwa (Listwan, 2004, s. 22). Nastąpiło przewartościowanie zasad w wielu dziedzinach życia. Nową sytuację jako szczególnie trudną zaczęły odczuwać dotychczas funkcjonujące przedsiębiorstwa. Niektóre z nich szybko dostosowywały się do nowych warunków. Inne będąc pasywnymi, przegrywały z konkurencją, traciły stopniowo swój potencjał i ostatecznie zniknęły z rynku pozostawiając często po sobie długi i kolejnych bezrobotnych. W ich miejsce tworzyły się nowe podmioty gospodarcze zdolne do skutecznego funkcjonowania i generowania zysku dla właścicieli. Nierzadko założycielami tych przedsiębiorstw byli dyrektorzy naczelni dawnych zakładów państwowych, bądź inni członkowie kadry zarządzającej. Zdarzało się, że kierowane wg sprawdzonych dawniej wzorców, firmy te kończyły swoją działalność po kilku latach.

Podjęwane w zakładach pracy działania restrukturyzacyjne często odnosiły się do wymiany kadry kierowniczej, od której funkcjonowanie w gospodarce centralnie sterowanej nie wymagało umiejętności bycia liderem, mającego na uwadze dobro zakładu, oczekiwania właściciela i skutki podejmowanych działań. Nowi kierownicy powinni być zdolni do dokonania gruntownego uzdrowienia firmy. Niektórzy z nich, nawet tacy którzy zachowali swoje dotychczasowe posady, faktycznie prezentowali taką postawę. Wyrażali akceptację dla zmian makroekonomicznych uważając, że są nie tylko potrzebne ale i nieodwołalne, co skutkowało opracowywaniem strategii reakcji naprawczej (Kozek, 1995, s. 15). A w szczególności przyzwyczajali się do niepewności i chimeryczności rynku konsumenta. Inni, nie posiadając odpowiedniego poziomu wiedzy kierowniczej, otwartości na zmiany, samodzielności,

zorientowania na cele i zadania oraz motywacji do kierowania przedsiębiorstwem w nowej rzeczywistości przyjmowali pozycję bierną, wyczekując na możliwość powrotu do dawnych metod kierowania zakładem pracy. Ich przedsiębiorstwa traciły atuty, nie dążąc do ujęcia kosztów produkcji w perspektywie oceny ich firmy na rynku (Kozek, 1995, s. 15), ani do podjęcia innych działań strategicznych będących odpowiedzią na impulsy płynące z otoczenia. Nie zawsze jednak samo przygotowanie strategii naprawczej przynosiło pozytywne skutki, choć niejednokrotnie jej opracowywanie opierało się na modelu zaproponowanym przez Philipa Kotlera, opisanym niżej zamieszczonym schematem:

Rysunek 1. Proces planowania strategicznego, wdrażania i kontroli.



Źródło: Kotler, 1994, s. 58

Proces podzielony na trzy etapy – planowanie, wdrażanie i kontrolę – opisywał poszczególne etapy tworzenia strategii wskazując przy tym kolejność podejmowanych działań. Planowanie dzielił na cztery części odnoszące się do przedsiębiorstwa, działu, biznesu i produktu, następnie przechodząc do etapu wdrażania wskazywał na konieczność wdrażania zamierzeń, które ostatecznie należy skontrolować, ocenić i wprowadzić działania korygujące, jeżeli są niezbędne. Tymczasem definiowane cele okazywały się niejasne, niezrozumiałe dla załogi, która nie potrafiła zidentyfikować się z zamierzeniami kadry zarządzającej. Szczególnie wtedy, gdy brakowało w opracowanej strategii nowoczesnej myśli ekonomicznej, właściwie zdefiniowanych szans i zagrożeń, trafnego prognozowania popytu, skutecznej analizy działalności konkurencji i jednoznacznej wizji przedsiębiorstwa. W innych sytuacjach opracowana przy pomocy niezależnych konsultantów strategia trafiała do szuflady i zapominano o niej do czasu najbliższego kryzysu. Służyła niejednokrotnie jako załącznik do wniosków kredytowych składanych w bankach zamiast stać się przewodnikiem dla osób kierujących przedsiębiorstwem.

W związku z tym restrukturyzacja lat dziewięćdziesiątych, realizowana pod wpływem impulsów otoczenia oraz przyszłego członkostwa w Unii Europejskiej, musiała dotknąć zarówno kwalifikacji jak i świadomości oraz postaw kierowników wychowanych w dotychczasowym etosie pracy. Reforma ta szczególnie dotyczyła zmian w:

- zakresie myślenia, zachowania i działania

- spektrum podejmowanych decyzji
- formach pobudzania do aktywności (Macher, 1994, s. 15)

Powodzenie transformacji mentalności w dużej mierze zależało od jego akceptacji przez kierowników oraz od ich zdolności do planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności własnej organizacji. Umiejętność wykorzystania wszystkich innych jej zasobów stała się koniecznością dla osiągnięcia ustalonych celów w warunkach wolnego rynku (Stoner, 1996, s. 23). Ogromna złożoność procesów gospodarczych, niepewna sytuacja polityczna na świecie, przejście od jednej formacji społeczno-politycznej do drugiej, niezwykle komplikacja procesów społecznych spowodowały, że brzemień odpowiedzialności spoczywające na kierownikach stało się cięższe. Kierownicy musieli pozbyć się strachu oraz stereotypów w myśleniu o zmianach. Przynajmniej przez lata schematy działań jednostkowych i społecznych nie sprzyjały restrukturyzacji w sferze organizacyjnej, własnościowej i samorządowej przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca została wręcz zmuszona do nauczenia się jak identyfikować zagrożenia, definiować przeciwdziałania, przewidywać ich skutki i ponosić za nie pełną odpowiedzialność. A w szczególności podejmować decyzje, kierując się określonym systemem wartości i norm, wyrażającym się w preferowaniu wybranych sposobów postępowania do osiągnięcia zamierzonych celów (Tomczyk-Tołkacz, 1997, s. 21). Również takich, które mogły skutkować ograniczeniem możliwości poszczególnych ludzi, grup społecznych i narodów z punktu widzenia kategorii niesprawiedliwości, dyskryminacji, zysku czy dostępu do wiedzy.

Nabyta przed rokiem 1989 wiedza merytoryczna, tzw. wiedza warsztatowa, okazywała się już w tym czasie niewystarczająca do realizowania pełnego zakresu obowiązków (Antoszkiewicz, 1997, s. 11). Kształcenie akademickie, kursy specjalistyczne, warsztaty, sympozja, konferencje i tym podobne metody dokształcania nie zapewniały już kierownikom odpowiedniej wiedzy, znajdującej zastosowanie w warunkach silnej konkurencji gospodarki wolnorynkowej. Mając świadomość, że czynnikiem najważniejszym dla procesu kierowania ludźmi są umiejętności i kwalifikacje, jakie musi posiadać osoba zajmująca stanowisko zarządzające, zaczęli poszukiwać źródeł nowoczesnej wiedzy. Nabywanie tylko wiedzy teoretycznej i podręcznikowej, rozważania zagadnień akademickich nie spełniały ich oczekiwań. Poznawanie rozwiązań sprawdzonych w praktyce, analizowanie przykładów z życia innych uczestników życia gospodarczego, możliwość obserwowania skutków podjętych działań przez innych menedżerów w perspektywie historycznej, udział w grach symulacyjnych oraz wymiana osobistych doświadczeń uczestników studiów stały się dla nich wartością pożądaną. Niektórzy oczekiwali gotowych receptur na osiągnięcie sukcesu, inni świadomi, że gotowych i sprawdzonych rozwiązań nie ma, przyswojoną wiedzę stosowali we własnych przedsiębiorstwach, wykorzystując ich zasoby i indywidualny charakter.

Jednocześnie wielu naukowców wyższych uczelni nawiązywało współpracę z przedsiębiorcami. Stawali się członkami Rad Nadzorczych, doradcami Zarządów świadcząc niejednokrotnie usługi konsultingowe jako niezależni eksperci. W ten sposób teoria mogła sprawdzić się w praktyce a praktyka trafiła w postaci case studies oraz doświadczeń zawodowych nauczycieli akademickich na uczelnie. Weryfikowane w ten sposób zasoby wiedzy akademickiej stanowiły bezcenne źródło w podnoszeniu kwalifikacji kierowników. W tym czasie dawało się zauważyć ogólnonarodową tendencję do podnoszenia własnych kwalifikacji. Dokształcano się poprzez uczestnictwo w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych czy Master of Business Administration. Szczególnie pożądanym był udział w studiach typu executive MBA kierowanych do osób posiadających doświadczenie zawodowe na stanowiskach kierowniczych. Wykładowcami tych studiów byli naukowcy i praktycy przekazujący swoją wiedzę i doświadczenie nabyte poprzez aktywne działanie na globalnym rynku, w tym również goście zagraniczni, będący nierzadko etatowymi wykładowcami. Nowa rzeczywistość gospodarcza podniosła również jakość kształcenia na studiach dziennych i zaocznych. Powstawały

uczelnie prywatne oferujące większy dostęp do wiedzy. Wykształcenie Polaków zaczęło się systematycznie podnosić, co było przede wszystkim następstwem rosnących aspiracji edukacyjnych społeczeństwa. Odsetek osób z wyższym wykształceniem wzrósł z 6,8% w roku 1988 do 10% obecnie (Marody, 2002, s. 103).

W wyniku podnoszenia swoich kwalifikacji kierownicy sprawili, że kierowane przez nich podmioty gospodarcze zaczęły podwyższać jakość wyrobów, usług, obniżać koszty, optymalizować zatrudnienie, tworzyć nowe struktury sprzedaży, wprowadzać innowacyjne produkty i generować wyniki finansowe satysfakcjonujące akcjonariuszy. Dostęp do wiedzy na temat zamożności społeczeństwa, poziomu techniki, struktury popytu, stopy przyrostu naturalnego, zwyczajów, upodobań, rozkładu populacji, podaży energii, produkcji surowców, pozwolił menedżerom dostosowywać plany rozwojowe do przewidywanych trendów (Jay, 1996, s. 92). Tym samym kierownicy stawali się liderami swoich przedsiębiorstw, przygotowanymi do pełnienia różnorodnych ról. Nawet takich, które nie odpowiadały ich osobistym preferencjom i upodobaniom ale były konieczne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szczególnie, gdy dotyczyły podejmowania niepopularnych decyzji (w imię wyniku ekonomicznego) związanych z redukcją zatrudnienia, zamykania nierentownych wydziałów produkcyjnych, zmniejszenia asortymentu, zbywania niepotrzebnego majątku, obniżania kosztów osobowych poprzez czasową redukcję płac, czy też wstrzymania naliczania premii do czasu odzyskania przez firmę równowagi finansowej.

Tam gdzie kierownicy naruszali dotychczasowe zwyczaje z życia firmy, kwestionowali sposób podejścia do pracy, podważali istniejącą mentalność, ustalali na nowo zakresy obowiązków i wymagali całkowitego zaangażowania oraz elastyczności w wykonywaniu różnicowanych zadań - tam pojawiał się opór podwładnych. Źródłem wielu konfliktów, wewnętrznych (pracownicy - pracownicy; pracownicy - kierownictwo; kierownictwo - związki zawodowe) stawały się niejednokrotnie poglądy stron na prawdziwość (nieprawdziwość) sądów, właściwe oceny zdarzeń, postawione przez kierownictwo cele do osiągnięcia, oceny moralne oraz interesy stron lub grup, do których czuły się przynależne. Konfliktowa mogła być konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami, nieprecyzyjność zdefiniowanych zakresów obowiązków lub zajmowanie odmiennej pozycji w dyskusji. Dążenie do władzy albo pieniędzy (Chęłpa, 1999, s. 142), różnych celów, wartości lub odmienne spostrzeżenia, prowadziły do sprzeczności interesów. Niejednokrotnie zarzewiem pojawiających się nieporozumień był także brak komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami, co opóźniało wprowadzanie zmian w całej organizacji. Strony zamiast koncentrować się na działaniach usprawniających wykonywaną pracę, skupione były na zdobywaniu przewagi w sporze. Chociaż konflikty łatwiej powstają w korporacjach zatrudniających setki pracowników z różnych krajów ich pojawienie się w organizacji nie zależy od jej liczebności, bowiem aby konflikt mógł zaistnieć wystarczą dwie osoby, bądź dwie grupy pracowników. Umiejętność rozwiązywania sporów stała się nieodzownym elementem wiedzy posiadanej przez menedżera.

Kierownik wychowany w tradycyjnym modelu pojmowania konfliktu zakładał, że sytuacja konfliktowa jest szkodliwa dla organizacji i wynika ze złej realizacji zdrowych zasad zarządzania, lub z braku uświadomienia pracownikom wspólnych interesów łączących pracowników i załogę. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat pogląd ten uległ radykalnej zmianie. Do podejścia tradycyjnego, dołączył interakcyjny punkt widzenia. Zakłada on, że konflikt w organizacji jest nie tylko nieunikniony, ale nawet konieczny. Może bowiem zwrócić uwagę na problemowe obszary i prowadzić do skuteczniejszej realizacji celów. Jeśli jednak organizacja twardo przeciwstawia się zmianom, sytuacja konfliktowa może nigdy nie ulec złagodzeniu, napięcie będzie rosnać, a każdy nowy spór zwiększy podziały między stronami. Może to mieć charakter zarówno funkcjonalny i służyć rozwojowi organizacji jak i dysfunkcyjny tzn. destrukcyjny dla organizacji. Zadaniem kierownika nie stało tłumienie lub rozwiązywanie wszelkich konfliktów, lecz pokierowanie nimi tak, aby zminimalizować ich szkodliwe aspek-

ty i maksymalizować pozytywne (Stoner, 1996, s. 330). A ostatecznie zakończyć istniejący spór, rozwiązywany czasami poprzez perswazję, mediację czy negocjacje, a czasami przez dominację i stłumienie poprzez eliminację strony konfliktu z miejsca zatrudnienia.

Również wchodzenie w kooperację z zachodnimi partnerami nie zawsze znajdowało zrozumienie u podwładnych. Pojawiające się w mediach opinie o wyprzedaży majątku narodowego, zdradzie itp. działały demotywująco na kierowników, którzy jednak pomimo negatywnych poglądów kontynuowali swoje zamierzenia. Nie należy również dziwić się takim poglądom, albowiem w tym okresie miały miejsce zdarzenia, w których sprawnie działające przedsiębiorstwa były doprowadzane do upadłości a majątek wyprowadzany na zewnątrz. Koncentrując się na tych kierownikach, którzy mieli pozytywne intencje należy zauważyć troskę o wynik na działalności przedsiębiorstwa a czasami troskę o pracowników, chociaż definiowaną rozmaicie. Troska o wynik oznaczała ich stosunek do różnorodnych spraw, takich jak na przykład: jakość decyzji dotyczących strategii, procedur i procesów technologicznych, innowacyjność prac badawczo-rozwojowych, jakość świadczonych usług, wydajność pracy i wielkość produkcji. Natomiast troska o ludzi dotyczyła wyrażanej chęci utrzymania własnej wartości u pracowników, przekazywania odpowiedzialności, raczej na zasadzie zaufania niż posłuszeństwa, zapewniania dobrych warunków pracy i dbanie o satysfakcjonujące stosunki międzyludzkie (Bjerke, 2004, s. 71). W wielu przypadkach ograniczało się to tylko do pewnej grupy pracowników posiadających łatwiejszy dostęp do kadry kierowniczej a tym samym do informacji niejawnych. W ten sposób kierownicy mogli dysponować grupą lojalny i zależnych od nich osób. W zamian dawali im możliwość dysponowania nieformalną władzą w przedsiębiorstwie, mającą wpływ na jego funkcjonowanie.

Bezlitna walka o przetrwanie, poszukiwanie nowej tożsamości i miejsca na rynku były charakterystyczne dla ostatnich kilkunastu lat przemian ustrojowych. W tym czasie zdecydowanie bardziej dominowała w przedsiębiorstwach orientacja na wynik niż troska o człowieka, traktowanego niekiedy przedmiotowo jako pozycja kosztowa w rachunku zysków i strat albo konto w bilansie analitycznym. Lekceważono jego potrzeby, wartości, pragnienia, ambicje i plany w imię sprawności działania, efektywności i uzyskiwania dodatniego zwrotu z kapitału za wszelką cenę, nie rozumiejąc jeszcze znaczenia zasobów ludzkich w organizacji. Poznawanie przez kierowników, w drodze systematycznego podnoszenia kwalifikacji sposobu utrwalania nieformalnych reguł w danym środowisku, nadawania symbolicznego sensu formalnym procedurom i celom, pozwalało na świadome decydowanie o tożsamości organizacji i kształtowaniu motywacji (Sikorski, 2002, s. 1). Menedżerowie stali się odpowiedzialni nie tylko za poziom swoich własnych kompetencji i znajomość zjawisk zachodzących w otoczeniu, ale także za rozwój swoich podwładnych i ich gotowość do podejmowania wyzwań jakie stawia przed przedsiębiorstwem konkurowanie na niepewnym i globalnym rynku. Zaczęli zwracać uwagę na fakt, że istotnymi wartościami w organizacji są motywy postępowania i potrzeby "kluczowych" pracowników, którzy muszą wdrażać wybraną strategię, tworzą historię firmy, jej wizerunek i pozycję na rynku oraz decydują w znacznej mierze o sukcesie firmy. Każda część organizacji przyczynia się do powodzenia całości poprzez swój unikalny udział i kompetencje, a wszyscy pracują wspólnie na rzecz rozwiązania problemów w każdym miejscu. Ludzie oddziałują na siebie wzajemnie a ich zachowania są produktem tego oddziaływania (Sikorski, 2002, s. 38). Dotyczy to zarówno podwładnych jak i ich kierowników, tworzących system norm i zachowań w przedsiębiorstwie. Każdy człowiek kieruje swoim zachowaniem, wg określonego systemu wartości, wyrażającym się w preferowaniu takich a nie innych celów i sposobów postępowania. Menedżer jako lider zmiany poprzez swoje kompetencje, władzę bądź autorytet, świadomie bądź nieświadomie, wywierał wpływ na swoich pracowników i w ten sposób kształtował ich określony sposób postępowania. Kreował kulturę organizacyjną usprawniającą komunikację, ułatwiającą szybkie podejmowanie decyzji, pozwalającą zmniejszyć sprawowaną nad pracownikami kontrolę, wzmagając moty-

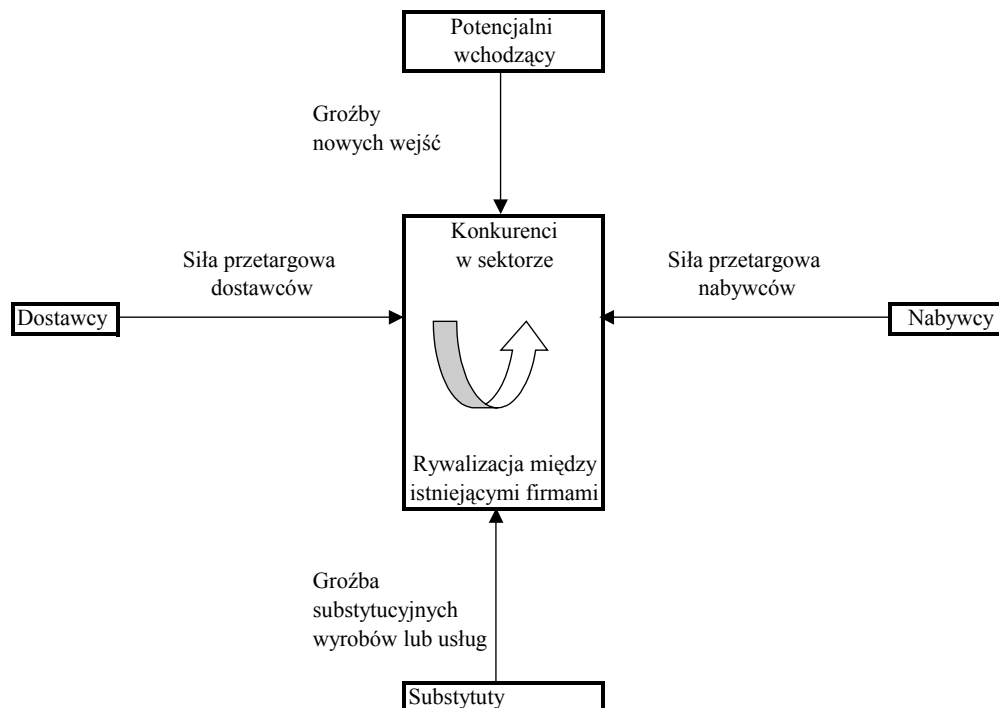
wację i zapewniając stabilność działania organizacji (Laszczak, 1999, s. 42).

Ewolucja w kwalifikacjach i postawach menedżerów, agresywna konkurencyjność, zakwestionowanie dotychczasowych norm, wartości, postaw oraz przekonań wpłynęło również na przeformowanie kultur organizacyjnych istniejących w przedsiębiorstwach. Organizacje kreowały swój indywidualny charakter odróżniający je od innych uczestników życia gospodarczego. Kultura organizacyjna nigdy nie miała charakteru materialnego. Nie można jej było dotknąć, policzyć, zebrać w jednym miejscu i uznać za zasób firmy mający swoje miejsce w aktywach, ale zawsze istniała w organizacji. Kształtowała zachowania i oczekiwania ludzi, wpływała na postawy, chociaż nie zawsze byli świadomi jej istnienia (Zbiegień-Maciąg, 1999, s.18) oraz utrzymywała nowe, integrujące zasady postępowania. Menedżer uświadomiony o kluczowej roli kultury organizacyjnej zaczął wykorzystywać ją do zwiększania przewagi konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa nad innymi graczami rynkowymi, próbując dopasować ją do wymagań stawianych przez otoczenie gospodarcze. W sytuacji, gdy członkowie organizacji wywodzili się z homogenicznego kręgu kultury narodowej zmiana dokonywała się niepostrzeżenie lub świadomie przy akceptacji uczestników. Osoby przyjmowane do pracy musiały zaakceptować istniejący system norm i wartości. Jeżeli nie w całości to przynajmniej istotną jego część, stając się pełnoprawnym członkiem środowiska pracowniczego mogły również wpływać na jego funkcjonowanie.

Zdecydowanie trudniej było kształtować kulturę organizacyjną w polskich spółkach zależnych międzynarodowych korporacji, gdzie istniała tendencja do jej odgórnego wdrażania, polegająca na pozbawianiu pracowników prawa do niezależnego myślenia i kształtowania relacji interpersonalnych poprzez narzucanie obowiązujących wzorców, sprawdzonych za granicą np., w USA, Niemczech czy Francji. Zatracała się wtedy lokalna tożsamość danego przedsiębiorstwa na rzecz globalnej unifikacji. U menedżerów zarządzających tymi podmiotami budziło to często opór i niechęć do zmian, prowadzącą do konfliktów, czego skutkiem było raczej wykluczenie z organizacji niż rozpoczęcie dyfuzji kultur bądź zaproszenie do rozmów. Niektórzy kierownicy podejmowali próby wprowadzenia globalnych standardów z uwzględnieniem specyfiki polskiego przedsiębiorstwa, inni bezkrytycznie adaptowali wzorce zagraniczne. Niejednokrotnie tłumacząc swoje decyzje bądź przedmiotowe traktowanie personelu standardami narzuconymi przez Zarząd ulokowany poza granicami Polski.

Moment przystąpienia do Unii Europejskiej to również czas kolejnej zmiany i szukania swojego miejsca na rynku, zdominowanym przez agresywne działania zagranicznych korporacji o dużo wyższym kapitale i skali działania. Globalne podmioty łatwiej budowały relacje z dostawcami, obserwowały rozwój globalnego rynku i zachowania klientów, prowadziły w międzynarodowych zespołach szereg projektów badawczo-rozwojowych. W wyniku wieloletniej kooperacji z innymi partnerami wchodziły na polski rynek z ukształtowanymi zasadami współpracy na rynkach europejskich jeszcze przed akcesją Polski, których warunki handlowe zdecydowanie odbiegały od propozycji przedstawianych polskim przedsiębiorstwom. W związku z tym już na poziomie marży brutto były bardziej konkurencyjne. Te agresywne poczynania nowych graczy sprawiły, że rynek zaczął wymagać od polskiego menedżera większej elastyczności, agresywności i jeszcze wyższych kwalifikacji. Posiadanie umiejętności myślenia w skali własnego przedsiębiorstwa zorientowanego na przetrwanie i konkurowanie z sąsiadem stało się zbędnym balastem. Sukcesy na rynku lokalnym nie dawały wystarczających powodów do budowania przyszłości przedsiębiorstwa. Stykając się z partnerami zagranicznymi, konkurując z nimi, współpracując bądź wchodząc w alianse menedżer poznawał nowe standardy funkcjonowania na rynku globalnym i uczył się jak być bardziej przebiegłym (Porter, 1996, s. 105). Kluczowa stała się umiejętność szybkiego reagowania na poczynania konkurentów oparta na wnikliwej analizie ich działań i jej sił napędowych.

Rysunek 2. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora.



Źródło: Porter, 1996, s. 22.

Centrum konkurencji w sektorze stanowią konkurenci i rywalizujące między sobą przedsiębiorstwa, na które oddziałują siły związane z dostawcami, klientami, nowymi wchodzącymi do sektora oraz istniejącymi substytutami. Przy planowaniu podejmowanych działań menedżer musiał uwzględniać skutki wpływu tych sił na zarządzane przedsiębiorstwo. W rywalizacji tej osiągał zarówno sukcesy, które przyczyniały się do rozwoju przedsiębiorstwa na rynku, jak i porażki osłabiające pozycję rynkową, będące jednocześnie źródłem bezcennej wiedzy wzbogacając jego ubogie w porównaniu z europejskimi menedżerami doświadczenie w konkurowaniu na rynku Wspólnoty Europejskiej.

Niejednokrotnie porażki nie były spowodowane niekonkurencyjną ofertą, ale brakiem umiejętności identyfikacji różnic kulturowych, pojawiających się w trakcie negocjacji, podczas rozmów towarzyskich bądź niewłaściwą interpretacją zachowań i gestów lub własnymi błędami podczas prób nawiązania współpracy. Zasadnicze „różnice między kulturami narodowymi dotyczą sfery wartości (...) związanych z władzą i nierównościami społecznymi, relacjami między grupą a jednostką, rolami uznawanymi powszechnie za męskie lub kobiece, sposobami radzenia sobie z niepewnością i orientacją czasową” (Hostede, 2000, s. 340). Homogeniczność społeczeństwa polskiego, ksenofobia oraz przywiązanie do wartości narodowych własnego kraju sprawiały, że menedżerom trudno było zaakceptować odmiennosć kontrahenta. Umiejętność rozkodowywania zachowań, wzorów i norm kulturowych partnerów handlowych oraz prawidłowe nimi zarządzanie pozwalało unikać szoku i wielu frustrujących sytuacji w biznesie. I tym samym lepiej zarządzać rozwojem własnej organizacji.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej to moment zakończenia długiego okresu adaptacyjnego i dostosowywania się polskich przedsiębiorstw do wymogów rynku globalnego. To również czas na sprawdzenie, czy podejmowane próby przygotowywania się na walkę z zagraniczną konkurencją okazały się skuteczne. Napływ inwestycji zagranicznych, nawiązy-



wanie współpracy międzynarodowej, łatwiejsze pozyskiwanie kapitału, mniejsze bariery wejścia na rynek europejski stały się szansą dla wykwalifikowanych menedżerów, aby w niedługim czasie polskie firmy stały się znaczącymi graczami na rynkach gospodarczych Wspólnoty Europejskiej.

Kwalifikacje, postawy i sposoby działania kierowników od 1989 roku przeszły gruntowne przeobrażenie. Dawni administratorzy przedsiębiorstw państwowych stali się menedżerami zarządzającymi międzynarodowymi korporacjami, bądź przedsiębiorstwami rodzimymi skutecznie konkurującymi z zagranicznym kapitałem. Zaczęli nie tylko realizować dostarczone odgórnie plany, ale sami tworzyli długofalową strategię przedsiębiorstwa widoczną w przyciąganiu coraz to większej liczby potencjalnych klientów, w utwierdzaniu image'u atrakcyjności oferty oraz efektywnym zwiększaniu wartości transakcji kupna-sprzedaży.

Definiowali cele i wybierali realistyczny i spójny poziom swoich zamierzeń, wynikający z analizy jej możliwości i przewagi konkurencyjnej. Zadania te uporządkowywali wg pewnej hierarchii od najbardziej do najmniej istotnego, wg pewnej kombinacji, zawierającej kwestie finansowe (zyskowność, wzrost sprzedaży) oraz marketingowe (podniesienie udziału w rynku, ograniczenia stopnia ryzyka, innowacyjność, reputacja) (Kotler, 1996, s. 76). Było to dużym ułatwieniem w procesie planowania, organizowania, wdrażania i późniejszej kontroli. Zwracali też uwagę, aby dążenia przedsiębiorstwa stały się wewnątrznie spójne, ponieważ w przeciwnym wypadku mogłoby dojść do konfliktów, prowadzących do niepowodzeń. Aby sprostać warunkom rywalizacji i osiągać sukcesy dążyli zatem do rozwoju i zwiększenia udziału w rynku poprzez wprowadzanie innowacyjnych produktów i poszukiwanie nowych rynków zbytu. Inwestowali w badania i rozwój aktualnego asortymentu, bądź decydowali się na modyfikację dotychczasowych produktów. Rozbudowywali zakłady i stawali się ważnymi uczestnikami europejskiego życia gospodarczego. Podejmowali ryzyko przy jednoczesnych próbach jego zminimalizowania. Ryzyko niepowodzenia istniało zawsze i mogło być spowodowane zarówno czynnikami zewnętrznymi (atak konkurencji, zmiana przepisów prawnych, kłopoty finansowe głównego odbiorcy, czy problemy produkcyjne dostawcy) jak i wewnętrznymi (długie przestoje na produkcji wywołane awarią linii technologicznej, brak wystarczającego kapitału obrotowego, odejście z firmy kluczowych pracowników) i od kadry zarządzającej zależało jak zostanie ono skalkulowane i ograniczone. Menedżerowie z wykonawców centralnych poleceń gospodarki planowej przemienili się wytrawnych graczy skutecznie działających na wolnym rynku. Tworzyli związki, stowarzyszenia zrzeszające najwyższej klasy menedżerów, niejednokrotnie absolwentów studiów executive Master of Business Administration. Jednocześnie pojawiła się na rynku pracy nowa generacja menedżerów. Wychowanych w gospodarce rynkowej kierowników nieobciążonych dawną mentalnością – agresywnych i ambitnych. Wiedza stała się dla nich wartością pożądaną, środkiem do osiągnięcia społecznych i ekonomicznych rezultatów (Drucker, 1999, s. 42). Narzędziem niezbędnym do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem i kreowania nowej rzeczywistości w gospodarce. Do osiągnięcia celów zgodnych z oczekiwaniami właścicieli, pracowników, środowiska naturalnego oraz społeczeństwa przynoszącą korzyści nie tylko finansowe, ale także przejawiające się w postaci zwiększonego prestiżu i reputacji wśród konkurentów, konsumentów i byłych, obecnych oraz przyszłych pracowników. W numerze 05/2006 czasopisma *Manager Magazin* wśród odnotowanych 35 najbardziej wpływowych osób polskiej gospodarki znalazł się tylko jeden cudzoziemiec. Pozostali to polscy menedżerowie, których sukcesy są związane z aktywnym uczestnictwem w życiu gospodarczym w ciągu ostatnich kilkunastu lat, choć niektórzy swoją karierę zaczęli długo przed rokiem 1989.

Reasumując, wpływ przystąpienia Polski do Wspólnoty Europejskiej pojawił się dużo wcześniej niż przed formalnym przyznaniem członkostwa w maju 2004. Należy uznać, że prapoczątek miał miejsce wraz ze zmianą systemu i chęcią osiągnięcia przez społeczeństwo

standardów życiowych obecnych w Europie Zachodniej. Dążenie to sprawiło, że od roku 1989 kierownicy zostali zmuszeni, poprzez wzrastający popyt, do konkurowania na rynku w warunkach ciągłej jego niepewności i zmian. Po początkowym koncentrowaniu się na zdobyciu przewagi konkurencyjnej wśród innych graczy polskiego rynku menedżerowie spostrzegli, że w istocie działają na rynku globalnym a akcesja sprawi, że prowadzenie przedsiębiorstw stanie się jeszcze trudniejsze. Otwarcie granic dla zagranicznych inwestorów sprawiło, że problemem dla menedżerów stała się również umiejętność funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Większe zasoby kapitałowe zachodnich przedsiębiorstw inwestujących na polskim rynku, nowoczesne technologie, doświadczenie zdobyte na europejskim rynku były atutami niedostępnymi dla polskich graczy rynkowych. Odpowiedzią na to zagrożenie stało się permanentne dokształcanie się i podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i innych pracowników, którzy mieli wdrażać zdefiniowaną strategię. Menedżerowie szybko musieli stać się skuteczniejsi od ich europejskich kolegów. Perspektywa rywalizowania na zjednoczonym rynku zwiększyła intensywność pozyskiwania wiedzy, dokształcania się i poszukiwania skutecznych sposobów podniesienia własnej konkurencyjności. Od maja 2004 menedżerowie stanęli w obliczu zwiększonej konkurencji związanej z mniejszymi barierami wejścia przedsiębiorstw europejskich na polski rynek. Efekty tej rywalizacji dla polskiej kadry zarządzającej, widoczne dopiero po kilku latach, będą przedmiotem dalszych rozważań autora.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Antoszkiewicz J. D., (1997), *Firma wobec zagrożeń*, Poltex, Warszawa.
2. Björn B., (2004), *Kultura i style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Chęłpa S., Witkowski T., (1999), *Psychologia konfliktu*, UNUS Oficyna Wydawnicza, Wałbrzych
4. Drucker P., (1999), *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
5. Drucker P., (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
6. *Działalność Unii Europejskiej*, [http://europa.eu.int/pol/enter/index\\_pl.htm](http://europa.eu.int/pol/enter/index_pl.htm) (stan na dzień 25.04.2006).
7. Federowicz M., Kozek W., Morawski W., (1995), *Stosunki przemysłowe w Polsce*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
8. Gesteland R., (1999), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
9. Hostede G., (2000), *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa.
10. Jay A., (1996), *Machiavelli i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
11. Kotler Ph., (1994), *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa.
12. Kowalski J., (2005), *Zasobowa teoria firmy*, *Problemy Rynku Pracy*, nr 2, s. 15-25.
13. Koźminski K., (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE,
14. Laszczak M., (1999), *Patologie w organizacji*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
15. Małecki C., (2002), *Konkurencyjność rynku pracy*, PWN, Warszawa.
16. Nowak W., (2001), *Rynek pracy*, PWE, Warszawa.
17. Porter M.E., (1996), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
18. *Przekształcenia społeczne w gospodarce*, (1994), red. K. Konecki i J. Kulpińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Rakowska A., Sitko – Lutek A., (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
20. Sikorski Cz., (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
21. Stoner J. A.F., Wankel Ch., (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

22. Sułkowski Ł., (2002), Kulturowa zmienność organizacji, PWE, Warszawa.
23. Tomczyk-Tołkacz J., (1997), Etyka biznesu, Wydawnictwo AE, Wrocław.
24. Turner-Hampden Ch., (2000), Siedem kultur kapitalizmu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
25. Wymiary życia społecznego, (2002), red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.
26. Zarządzanie Kadrami, (2004), red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
27. Zbiegień – Maciąg L., (1999), Kultura w organizacji, PWN, Warszawa.