

Specyfika kariery w firmie globalnej

<https://doi.org/10.33141/po.2006.12.03>

Przeład Organizacji, Nr 12 (803), 2006, ss. 15-17
www.przeładorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Elżbieta Kowalczyk

Wprowadzenie

Od kilkudziesięciu lat następuje nieodwracalny proces globalizacji. Ziemia staje się, dzięki ułatwieniom technologicznym, coraz mniejsza. Podróżowanie w ramach jednego kontynentu to, według standardów naszych pradziadków, zaledwie majówka, a wyprawa na inny kontynent wiąże się głównie z wysiłkiem związanym ze zmianą strefy czasowej. Czy oznacza to, że stajemy się do siebie podobni i zanikają różnice kulturowe? Z pewnością nie i na całe szczęście nie. Co więcej, to właśnie owa odmienność kulturowa jest jednym z powodów naszych peregrynacji. Oprócz wędrówek ludzi zaobserwować także można wędrówkę licznych organizacji biznesowych. Firmy wychodzą poza ramy jednego państwa, jednych zasad prawnych, jednej kultury. Powstaje więc organizm, którego poszczególne części znacząco się od siebie różnią, będąc zarazem zarządzane przez wspólne zasady i cechujące się wspólną filozofią działania.

Biznesowa organizacja globalna staje przed wyzwaniem zapewnienia równowagi pomiędzy autonomią a integracją. Ta pierwsza jest niezbędna, by filie mogły się adaptować do wymogów lokalnej kultury, ta druga natomiast zapewni możliwość wdrażania jednej, globalnej strategii. Zachowanie owej równowagi umożliwia transferowanie wiedzy pomiędzy krajami, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw globalnych (Yip, 2004, s. 341).

Celem autorki jest ukazanie wybranych założeń teoretycznych dotyczących rozwoju karier pracowników w firmach globalnych i skonfrontowanie ich z deklarowaną praktyką działania przedsiębiorstw globalnych.

Ludzie w organizacji globalnej

Badacze, jak i praktycy biznesu, wiele już powiedzieli na temat znaczenia ludzi dla sukcesu firmy. Również firmy międzynarodowe, jednego ze źródeł swego powodzenia upatrują w odpowiednim doborze pracowników. Ci, którzy myślą o karierze¹⁾ w takiej organizacji powinni liczyć się z przynajmniej kilkoma głównymi aspektami międzynarodowości przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można m.in. gotowość (psychologiczną i kompeten-

cyjną) do robienia kariery międzynarodowej, konieczność współpracy zarówno w kraju macierzystym, jak i w filiach z obcokrajowcami, dużą częstotliwość podróży oraz istnienie nadzoru globalnej rady dyrektorów nad wdrażaniem strategii globalnej (Yip, 2004, s. 344–345).

Ponadto współczesny, dynamicznie zmieniający się świat wymaga od pracowników chcących podążać ścieżką zawodową odszukania czynników będących oparciem i stabilizujących ich karierę. Faktory owe są charakterystyczne dla poszczególnych osób i zależą od ich zdolności oraz umiejętności, a E. Schein mówi o nich „kotwice”, wyróżniając pięć ich typów. Pierwszą z nich są umiejętności menedżerskie – osoby o takich celach pragną się realizować w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji, zdobywaniu wpływów i władzy.

Drugi rodzaj kształtuje się na podstawie umiejętności technicznych – posiadanie ich powoduje chęć bycia specjalistą, fachowcem. Pragnie się także potwierdzać własne mistrzostwo i awansuje głównie poziomo.

Kolejny rodzaj kotwicy zbudowany jest w sposób zabezpieczający potrzebę bezpieczeństwa – jednostce zależy na spokoju, nie lubi zmian swego środowiska pracy i zbytniego zróżnicowania. Taka osoba nie będzie dążyła do kariery międzynarodowej.

Kreatywność to następna z kotwic, a celem zawodowym przedstawicieli tych osób jest wprowadzanie zmian i innowacji. Jednostki takie dążą do podwyższania kwalifikacji, awansu poziomego, bywają przedsiębiorcami. Piąty typ powiązany jest z odczuwaniem autonomii i niezależności – w tym przypadku dąży się do pracy na stanowisku niezależnego specjalisty i odpowiedzialności decyzyjnej z nią związanej (Strykowska, 2001, s. 119).

Można przypuszczać, że w zależności od strategii przyjętej przez organizację oraz wizji jej funkcjonowania, będą poszukiwane osoby o różnych preferencjach dotyczących wyżej wymienionych kotwic.

Warto zaznaczyć także, że zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, współczesne organizacje będą od swych pracowników wymagać zwłaszcza rozwoju umiejętności i kwalifikacji, tolerancji na niepewność związaną z zatrudnieniem w formach elastycznych, szybkiego reagowania na wymogi rynku, gotowości awansów poziomych i przewartościowań kwalifikacji, zgody na spadek znacze-

nia związków zawodowych oraz odporności na wrażliwy poziom stresu (Armstrong, 2001, s. 33–34). Takie oczekiwania automatycznie ograniczają możliwości kariery opartej na kotwicy potrzeby bezpieczeństwa i wspomagają pozostałe z wymienionych kotwic.

Wspomniane wyżej nastawienie organizacji na wspieranie oraz rozwój umiejętności i kwalifikacji pracowniczych jest ważną i owocującą w korzyści strategią postępowania biznesowego. Do wymiernych korzyści takiej polityki zaliczyć można wzrost efektywności pracy, większe zaangażowanie i motywację do pracy, zabezpieczenie pojawiających się potrzeb kadrowych, lepsze wykorzystanie potencjału kompetencyjnego pracowników, większą lojalność zatrudnionych (Suchodolski, 2002, s. 150). Owe efekty tym bardziej skłaniają zarządy firm do dbałości o pozyskany personel, co wydaje się wyraźnie odczuwalne w organizacjach międzynarodowych.

Należy podkreślić, że zrobienie kariery w organizacji o skali globalnej wymaga samodzielnego kreowania własnego rozwoju poprzez dążenie do samorealizacji i osiągnięcia satysfakcji zawodowej na drodze aktywnego poszukiwania odpowiednich stanowisk w ramach organizacji oraz poza nią. Pomocne w tym będzie postępowanie zgodne z założeniami tzw. kariery bez granic opartej na stosownych przekonaniach moralnych i tożsamości (*know-why*), wiedzy i umiejętnościach (*know-how*) oraz stworzeniu sieci powiązań międzyludzkich – *know-whom* (Suchodolski, s. 150–151).

Organizacja globalna chcąc skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym po pierwsze poszukuje odpowiednich pracowników, po drugie wspiera ich rozwój i dba o dobrostan, co prowadzi do wymiernych wyników finansowych i buduje pożądaną wizerunek.

Czy przedstawiona wizja organizacji starannie selekcyjnej i wspierającej pracowników znajduje swoje odzwierciedlenie w deklarowanej praktyce gospodarczej tak wielkich koncernów, jak Philips i Motorola?

Philips jako europejska firma globalna

Royal Philips Electronics swe działania strategiczne skupia na trzech obszarach: ochronie zdrowia, stylu życia i technologii. Posiada on 159 tys. pracowników w przeszło 60 państwach, a sprzedaż w 2005 r. przyniosła prawie 31 bilionów euro. Obecnie (maj 2006 r.) firma ta na całym świecie oferowała przeszło 2600 wolnych miejsc pracy, z tego 16 w Polsce.

Zasadą kierującą Philipsem jako pracodawcą jest dywersyfikacja i włączanie oraz przeciwdziałanie jakimkolwiek przejawom dyskryminacji. Co oznacza, że pracę znajdują w niej osoby w różnym wieku, płci, umiejętnościach, preferencjach seksualnych, zróżnicowanej wiedzy kulturowej, doświadczeniu biznesowym, wykształceniu, religii, językach, pasjach, sposobach myślenia, doświadczeniu życiowym, narodowości itp.

Ponadto istotne jest nie tylko to, co może być od razu dostrzegalne, ale też te cechy, które są ukryte i niewidoczne na pierwszy rzut oka, a stanowiące

o niepowtarzalności każdego z nas. W różnorodności upatrywana jest siła Philipsa, co dobrze ilustruje hasło: „Jeden Philips, wiele różnych twarzy”. Tę różnorodność można dostrzec w internetowym biurze karier firmy, na której stronach poszukuje się pracowników z różnym stażem zawodowym²⁾ i w różnych lokalizacjach (www.careers.philips.com).

Na rynku polskim omawiane przedsiębiorstwo też jest obecne i posiada aż pięć zakładów produkcyjnych, organizację sprzedaży w Warszawie oraz Europejskie Centrum Finansowe-Księgowe w Łodzi. Zatrudnienie łącznie wynosi 6500 pracowników. Philips, w przeciwieństwie do prognoz o dominacji krótkotrwałych form zatrudnienia, stawia na rozwój pracowników i poszukiwanie następców wśród osób zatrudnionych w firmie. Regularnie prowadzony przegląd i rozwój kadry pracowniczej pozwala zidentyfikować, a następnie kształcić jednostki posiadające potencjał, osobowość i predyspozycje do zajęcia kluczowych miejsc w firmie.

Od pracowników oczekuje się, oprócz wiedzy i kwalifikacji merytorycznych, energii, entuzjazmu, chęci stałego podnoszenia kwalifikacji. Ponadto, niezależnie od miejsca zamieszkania i zatrudnienia, istotne jest, aby wszyscy wyznawali wspólne wartości, którymi są: zadowolenie klienta, dotrzymywanie zobowiązań, rozwój pracowników, poleganie na sobie nawzajem.

Wartości te determinują cechy i zachowania pracowników polegające na ciągłym doskonaleniu produktów, procesów i usług, innowacyjności i kreatywności, tworzeniu nowych dróg postępowania, byciu odważnym w podejmowaniu nowych wyzwań i przyswajaniu nowych umiejętności, otwartości wobec pomysłów innych oraz ich wykorzystaniu do tworzenia własnych rozwiązań (Philips: *Środowisko...*, 2005; www.philips.com). Stawianym przez firmę wysokim wymaganiom nie każdy może sprostać, dlatego też, gdy znajdzie się osoby z powyższymi cechami, racjonalnie jest zadbać o długotrwały związek pracownik – organizacja, a nie zadowalać się krótkoterminowymi kontraktami i dużą rotacją zatrudnionych. Nawet, jeżeli projekt, nad którym aktualnie pracowała osoba, dobiegł końca, to permanentny rozwój przynosi nowe wyzwania w różnych miejscach świata.

Motorola – przykład amerykańskiej firmy globalnej

Historia Motoroli sięga lat 20. XX w., kiedy to powstała fabryka Galvin Manufacturing Cooperation. Motorola znana jest obecnie jako światowy lider w technologii komunikacyjnej i bierze aktywny udział w kreowaniu potrzeb oraz tworzeniu sieci powiązań za pomocą nowoczesnej myśli technologicznej i profesjonalnych usług. Posiada swoje agendy w 73 krajach³⁾, a liczba zatrudnionych wynosi około 68 tys. osób. W roku 2004 sprzedaż przyniosła jej przeszło 31 bilionów dolarów. Od roku 1992 firma także obecna jest jako pracodawca na rynku polskim, a swoje siedziby ma w Krakowie i Warszawie. W roku 2001 Motorola otrzymała cenną nagrodę Instytutu Zarządzania „Inwestor w kapitał ludzki”; do jej przy-

znania przyczyniła się strategia firmy: nowoczesny system organizacji pracy, plan szkoleń i rozwoju karier oraz przyjazna atmosfera w pracy. W wymiarze globalnym firma dąży do integracji społeczności pracowników, a spajają ich normy i wartości zawarte w *Kodeksie etycznego postępowania biznesowego* (powstałym w latach 70. XX w.). W nim Motorolanie⁴ mogą znaleźć obowiązki i prawa, które stanowią wskazówki do ich postępowania. Mają oni zagwarantowany szacunek i sprawiedliwe traktowanie, obronę przed wszelkimi formami molestowania, bezpieczeństwo i dbałość o psychiczne i fizyczne zdrowie. Opisane są w nim także m.in. sytuacje konfliktu interesów, takie jak: udział w radach nadzorczych, przyjmowanie prezentów, posiłki służbowe, podróżowanie, spotkania towarzysko-biznesowe. W sytuacjach budzących wątpliwości czynnikiem decydującym o właściwym zachowaniu Motorolan jest odwołanie się do zwyczajów kultury miejscowej (www.motorola.com).

Motorola stawia swym pracownikom wysokie wymagania kompetencyjne (techniczne i społeczne) oraz etyczne, ale równocześnie bardzo dba o zatrudnionych. W Polsce Motorola poszukuje ludzi w różnych zakątkach i aby pomóc im podjąć decyzję o zmianie miejsca zamieszkania, oferuje pakiety relokacyjne. Po przejściu przez kilkuetapowe sito selekcyjne każdy nowo zatrudniony ma swego mentora, wprowadzającego go w pracę (*Łowienie w niszy*, 2005). Oprócz wysokiego wynagrodzenia firma oferuje kursy języka angielskiego, prywatną opiekę medyczną, dodatkowe ubezpieczenia, subsydiowane posiłki, opcje na akcje, pomoc finansową w podnoszeniu kwalifikacji, a kobietom z małymi dziećmi pracę w niepełnym wymiarze godzin (www.motorolacareers.com).

Podsumowanie

Na poziomie deklaracyjnym zarówno Philips, jak i Motorola dbają o swych pracowników, planując długotrwałe związanie z bardzo starannie dobranej do zespołu osobami. Czy więc potwierdza się teza o tymczasowości i braku bezpieczeństwa na globalnym rynku pracy? Wydaje się, że co najwyżej w ograniczonym zakresie, gdyż dynamiczny rozwój technologiczny wymaga od pracowników zmian i doskonalenia w kompetencjach, a nie krótkotrwałych epizodów zawodowych. Wiąże się to zarówno z większym poczuciem braku bezpieczeństwa, jak i stresem. Oczywiście tylko nieliczni mogą ubiegać się i zostają zatrudnieni w firmach o zasięgu globalnym. Na pewno w obu opisanych przykładach holduje się zasadom właściwym dla „kariery bez granic”. Stawia się też na tych, których kariera stabilizuje się wokół kotwic umiejętności technicznych (Motorola) oraz kreatywności (Philips). W obu przytoczonych przykładach istnieje dość duża zgodność pomiędzy założeniami teoretycznymi a deklarowanymi przez przedsiębiorstwa praktykami biznesowymi.

Natomiast autorka, wskazując na główne przeszkody, które pojawiają się na drodze Polaków do kariery globalnej, jako pierwszą wymieniałaby brak wiary we własne siły oraz powszechnie obowiązujący autoste-

reotyp Polaka jako człowieka i pracownika. Jak wynika bowiem z badań opinii Polaków przeprowadzonych przez CBOS w 2004 roku, a ukazujących różnice i podobieństwa pomiędzy przeciętnym Polakiem a Europejczykiem, praca jest dla nas mniej ważna niż dla przeciętnego Europejczyka. W porównaniu z Europejczykiem dążymy bardziej niż do sukcesu do spokoju w życiu, jesteśmy mniej pewni siebie i bardziej zagubieni oraz gorzej wykształceni. Lecz pracujemy równie dobrze i podobnie szanujemy pracę, niestety widzimy siebie też jako mniej uczciwych. To, co jest równie istotne, to fakt, że nasz autoportret ewoluuje i w coraz większym stopniu upodabniamy się do reszty Europejczyków. Powoli więc znikną psychologiczne granice hamujące nasze dążenia do kariery globalnej (*Typowy Polak i Europejczyk – podobieństwa i różnice*, 2004).

dr Elżbieta Kowalczyk

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹ Słowo „kariera” dla wielu osób ma konotacje negatywne, natomiast zdefiniować owo pojęcie można przynajmniej na cztery odmienne sposoby. Gdy pragnie zrozumieć się jej formę globalną, najtrafniej będzie utożsamiać ją z procesem posuwania się naprzód, przez kolejne stanowiska pracy, gdzie każda zmiana zatrudnienia jest postrzegana jako poprawa w stosunku do poprzedniego angażu (Strykowska, 2002, s. 24).
- ² Dla osób z doświadczeniem poniżej roku jest 4,83% ofert pracy, dla osób o stażu 1–3 lata ofert jest 17,41%, pomiędzy 3–5-letnim stażem jest 31,2% ofert, dla osób o stażu 5–10 lat znajduje się 21,05% ofert pracy, a powyżej 10 lat 3,26% ofert, bez wskazań stażu jest 15,33% ofert, a dla studentów 7,09% oferowanych miejsc pracy.
- ³ USA, Europie, Chinach, Ameryce Łacińskiej, Azji i Pacyfiku, Japonii i innych rynkach.
- ⁴ Nazwę tę wprowadziła Motorola na określenie swoich pracowników w wymiarze globalnego funkcjonowania organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] *Łowienie w niszy* (04.09.2005), Computerland, www.securites.com.
- [3] *Philips: środowisko, styl życia, technologia*, (01.04.2005), Brief www.securites.com.
- [4] PRZEDPEŁSKA A. (09.09.2005), *Damy radę w Europie*, „Puls Biznesu”, www.securites.com.
- [5] STRYKOWSKA M. (2001), *Globalizacja a kariery zawodowe*, [w:] *Spoleczne problemy globalizacji*, red. Z. BŁOK, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [6] STRYKOWSKA M. (2002), *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, red. M. STRYKOWSKA, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- [7] SUCHODOLSKI A. (2002). *Rozwój pracowniczy*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. LISTWAN, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [8] *Typowy Polak i Europejczyk – podobieństwa i różnice*, (04.2004), Komunikat z badań, CBOS.
- [9] YIP. G.S. (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.