Khalil Sihad*

Ewolucja podejścia do kwalifikacji menedżera międzynarodowego w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Streszczenie: celem artykułu jest zaprezentowanie ewolucji podejścia do określenia profilu kwalifikacyjnego menedżera międzynarodowego. Struktura artykułu została podporządkowana temu celowi. W pierwszej części scharakteryzowano przedsiębiorstwa międzynarodowe, w drugiej zaś profile kwalifikacyjne menedżera międzynarodowego z perspektyw różnych autorów.

Słowa kluczowe: menedżer międzynarodowy, kwalifikacje, przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Wprowadzenie

Globalizacja, liberalizacja rynku i równolegle rozwijający się handel międzynarodowy przyczyniły się do powstania różnych organizacji międzynarodowych. Z kolei powstanie tego typu organizacji uwypakowało potrzebę posiadania przez nie odpowiednio wykwalifikowanych kadr menedżerskich. Profesja i profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego mają istotne znaczenie w realizacji celów określonych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe. Dążenie do sukcesu jest skorelowane z posiadaniem kierowniczej kadry wyspecjalizowanej w działaniach o zasięgu globalnym (Schroeder, 2010, s. 9).

Konieczność i chęć posiadania w przedsiębiorstwach międzynarodowych menedżerów międzynarodowych, jest odpowiedzią na dynamiczny rozwój rynku międzynarodowego. To właśnie oni pełnią rolę swoistego mediatora zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią. Aby menedżer międzynarodowy mógł właściwie i z korzyścią dla podmiotu, przez który

* Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

jest zatrudniony, wykonywać powierzone mu obowiązki przydatne jest posiadanie przez niego konkretnych cech, umiejętności, zdolności oraz wiedzy (Stor, 2010, s. 430).

Istnieje profil kwalifikacyjny dla menedżera zamierzającego rozwijać swoją działalność w skali globalnej, który ułatwia diagnozowanie potencjału kandydata na menedżera międzynarodowego (Przytuła, 2014, s. 22). Na całym świecie są prowadzone badania, których celem jest określenie unikalnego profilu kwalifikacyjnego dla menedżera międzynarodowego. Przykład stanowią tu Richard i A.R. Negandhi oraz D. Oates i K. Barham, którzy prowadzili badania w 1991 roku. W 1997 roku zajmowali się tym zagadnieniem P.W. Beamish oraz A. Fish i J. Wood. Następnie problem ten badali J.S. Black i H. Gregerson w 1999 roku. XXI wiek to przede wszystkim badania *Organization Resources Counselors* (2002) oraz A. Bańskiej (2006), S. Przytuły (2008) i *Matsushita Corporation (Smile)*. Każdy z wymienionych wyżej badaczy wskazał pewne cechy, które zostały następnie umieszczone w profilu kwalifikacyjnym menedżera międzynarodowego. Wstępna analiza literatury pozwala stwierdzić, że poglądy na temat profilu kwalifikacyjnego menedżera międzynarodowego zmieniały się. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie tej ewolucji.

Artykuł ma charakter teoretyczny i powstał na podstawie studiów literaturowych. Przeanalizowano treści polsko i anglojęzycznych publikacji poświęconych istocie profilu kwalifikacyjnego menedżera międzynarodowego. Inspiracją do jego powstania były osobiste zainteresowania oraz doświadczenie autora, który od kilku lat zarządza przedsiębiorstwem o międzynarodowych charakterze.

Opracowanie rozpoczynają rozważania dotyczące pojęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego i jego klasyfikacje. W kolejnych sekcjach pokazano profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego z punktów widzenia różnych autorów.

Pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego

Analizując dostępną literaturę, konfrontujemy się z różnymi definicjami pojęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego. W poniższej tabeli zaproponowano zestawienie wybranych definicji, które, według opinii autora, w pełni odnoszą się do specyfiki przedsiębiorstw międzynarodowych.

Między różnymi definicjami przedsiębiorstwa międzynarodowego zachodzi wiele podobieństw. Istnieją pewne kwestie, które się pokrywają np. kryterium dotyczące obszaru działania tych firm. Każda z przytoczonych definicji za najważniejszą cechę przedsiębiorstwa uznaje wyjście

jego działalności poza granice terytorialne jednego kraju, w którym zlokalizowana jest dana firma. Wiele kwestii w przedstawionych definicjach wzajemnie się uzupełnia. Autor proponuje zdefiniowanie przedsiębiorstwa międzynarodowego jako przedsiębiorstwa, które prowadzi własny biznes poza granicami kraju, w którym jest zlokalizowane. Dysponuje ono swoimi jednostkami organizacyjnymi w innych krajach, dzięki którym koncentruje się na polu biznesowym konkretnego rynku.

Tabela 1. Pojęcia przedsiębiorstw międzynarodowych

Autor	Definicja
D. Lilienthal	Pierwsza próba zdefiniowania pojęcia. Przedsiębiorstwo międzynarodowe przestrzega praw i zwyczajów więcej niż jednego kraju.
R. Vernon L.T. Wells	Przedsiębiorstwo, którego zakres działania obejmuje tereny minimum sześciu krajów.
J.H. Dunning S.M. Lundan	Przedsiębiorstwo międzynarodowe to firma działająca na obszarze więcej niż jednego kraju. Prowadząca bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynoszące wartość dodaną.
R. Griffin	Przedsiębiorstwo umieszczone najczęściej na terytorium jednego kraju. Znaczna część zasobów własnych oraz dochodów pozyskiwana jest z innych krajów.
H. Towarnicka	Przedsiębiorstwo, którego produkcja rozlokowana jest poza granicami kraju macierzystego i podporządkowana jest centralnemu ośrodkowi decyzyjnemu, który znajduje się w kraju.
M. Cassona	Przedsiębiorstwo międzynarodowe to firma, w której własność i kontrola wychodzą poza granice geopolityczne jednego kraju.
UNCTAD	Przedsiębiorstwo będące spółką kapitałową, w którego skład wchodzi przedsiębiorstwo macierzyste i jego filie zagraniczne. Przedsiębiorstwo macierzyste sprawuje kontrolę nad akcjami jednostek zagranicznych poprzez fakt, że posiada minimum 10% ich zwykłych akcji lub prawo głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.
J.H. Dunning	Przedsiębiorstwo, które jest zaangażowane w bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Produkuje dobra lub udostępnia swoje usługi wychodząc poza terytorium jednego kraju.
G. Ietto-Gillies	Organizacja dysponująca aktywami, prowadząca również bezpośrednią działalność biznesową na obszarze kilku krajów jednocześnie, która jest zdolna do planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania produkcji przez wzgląd na wspólne cele i strategię danych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wąsowska (2014); K. Obłój, A. Jarczewska-Romaniuk (2004); J. Rymarczyk (2012).

Klasyfikacja przedsiębiorstw międzynarodowych

W dostępnej literaturze spotyka się różne klasyfikacje przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Ze względu na przyjęte standardy wyróżnia się m.in. przedsiębiorstwo: globalne, międzynarodowe, transnarodowe, wielonarodowe i inne (Stor, 2011, s. 42).

Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji przedsiębiorstw międzynarodowych zaproponowali: C. Bartlett i S. Ghoshal. Dzielią oni przedsiębiorstwa międzynarodowe na: organizacje globalne, międzynarodowe, multinarodowe oraz transnarodowe. Zakładają, że w przedsiębiorstwie globalnym centrum sprawuje kontrolę nad wszelkimi decyzjami. Jako kanały dystrybucji na rynkach globalnych traktuje się operacje, które swoim zasięgiem przekraczają granice państwowe. Celem takiego przedsiębiorstwa jest uzyskanie jak największych korzyści na rynkach poprzez poszerzanie swojej działalności. Filie umożliwiają produkcję i dostarczanie produktów własnych na rynki światowe. Chociaż w centrum podejmowane są decyzje strategiczne i długoterminowe plany działania, to oddziały mają możliwość decydowania o operacjach i kwestiach dotyczących zarządu. Drugi, wyróżniony rodzaj to przedsiębiorstwo międzynarodowe. Ośrodek centralny nie pełni w nim najważniejszej roli, ma ograniczony wpływ na decyzje strategiczne i operacyjne. Monitoruje działania przedsiębiorstwa i może zapewnić pomoc w kwestiach merytorycznych i organizacyjnych na prośbę zagranicznych filii. W podejściu tym uwzględnia się różnice na poszczególnych rynkach. Działalność dostosowuje się do regionalnego, często autonomicznego stylu zarządzania. Kolejnym typem przedsiębiorstwa, uwzględnionym w powyższej klasyfikacji, jest przedsiębiorstwo multinarodowe. Podstawowym narzędziem zarządzania jest tutaj kontrola finansowa. Centrum liczy na konkretny poziom zysków oraz stopę zwrotu z inwestycji. Przedsiębiorstwo to charakteryzuje się prowadzeniem działań o specyfice wieloproduktowej, wielorynkowej, wielonarodowej, jak również wielotechnologicznej. Ostatni typ przedsiębiorstwa, stanowi przedsiębiorstwo transnarodowe. Jest hipotezą badawczą, w założeniu której organizacja powinna wychodzić naprzeciw zmianom dokonującym się na rynku światowym, w konsekwencji obierać wielowymiarowe strategie. Widoczne jest tu zjawisko decentralizacji. Charakterystyczny jest brak występowania dychotomicznych struktur organizacyjnych (*Ibidem*, s. 15–17).

Kolejne typologie przedsiębiorstwa międzynarodowego przedstawił A. Koźmiński, który analizując specyfikę przedsiębiorstw o charakterze

międzynarodowym, wyodrębnił korporacje: międzynarodowe, wielonarodowe i globalne. Według niego korporacja międzynarodowa posiada centralną siedzibę na obszarze jednego kraju, w swoich działaniach przekracza jego granice. Główna siedziba ma na celu kontrolę i wpływ na działalność pododdziałów, również transferowanie i dostosowywanie wiedzy i umiejętności do nich. Kraj macierzysty kształtuje kulturę organizacyjną. Wyżej wymieniony autor uwzględnił również korporacje wielonarodowe. Twierdzi, że w takim typie korporacji główna siedziba dominuje nad pozostałymi oddziałami oraz ich działalnością. W ujęciu tym filie posiadają swobodę w kwestiach dotyczących decyzji biznesowych, tworzą strategię z uwzględnieniem realiów danego regionu. W przeciwieństwie do korporacji międzynarodowej kraj posiadający główną siedzibę nie ma dominującego wpływu na formowanie kultury organizacyjnej. W tym ujęciu jest ona bardziej zróżnicowana. Korporacje wielonarodowe są skoncentrowane na potrzebach lokalnych rynków.

Ostatnim z wyróżnionych typów jest korporacja globalna, której głównym celem jest osiągnięcie globalnej efektywności. Regionalizm traci tutaj znaczenie. Centralna siedziba znajduje się w jednym kraju, jednak w skład zespołu zarządzającego tego rodzaju korporacjami wchodzi obywatele różnych narodowości, którzy wspólnie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji. Kultura organizacyjna ma charakter unikatowy, żadna z grup narodowościowych nie pełni funkcji dominującej. Istnieją ogólne plany działań i wytyczne pozwalające na wielostronność procesów. Widoczne jest homogeniczne traktowanie rynku globalnego (Koźmiński, Jemieliński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 260–261).

Przedsiębiorstwa międzynarodowe dzieli się na: wielonarodowe, transnarodowe, globalne i ponadnarodowe. Specyfika przedsiębiorstwa wielonarodowego polega na względnej autonomii decyzyjnej. Przedsiębiorstwo takie posiada liczne jednostki, połączone między sobą różnymi zależnościami, usytuowane w kilku krajach. Oddziały te dostosowują swoją działalność do wymogów rynków krajów przyjmujących, jednocześnie zaspokajając potrzeby nabywców. Przedsiębiorstwo transnarodowe za najważniejszy cel uznaje przewagę konkurencyjną, żeby zdobyć jak najwięcej korzyści próbuje pogodzić ze sobą standaryzację produktu i jego masową produkcję oraz uniezależnienie produkcji od wymogów regionalnych państwa przyjmującego. Z kolei przedsiębiorstwo globalne jest korporacją, która skupia się na standaryzowaniu operacji własnych na arenie światowej. Obejmuje ono wszystkie obszary funkcjonalne. Jako ostatnie prezentowane jest przedsiębiorstwo ponadnarodowe, żeby mogło ono powstać konieczne jest porozumienie między różnymi krajami dotyczące utworzenia danego przedsiębiorstwa, wyposażenia oraz sposobu działania i zarządzania nim (Czupiał, 2011, s. 13).

R.W. Griffin i M.W. Pustay prezentują odmienne podejście w tej kwestii. Wychodzą z założenia, że pojęcie przedsiębiorstwa multinarodowego jest równoznaczne ze spotykanym w literaturze fachowej pojęciem przedsiębiorstwa międzynarodowego. Dzielą je oni na wielonarodowe, globalne i transnarodowe.

Przedsiębiorstwo wielonarodowe funkcjonuje w ramach spółek, które są wobec siebie względnie niezależne. Podmioty te skupiają się na danych rynkach krajowych. Siedziba główna daje im swobodę wyboru i działania. Co do przedsiębiorstwa globalnego, traktuje ono świat jako wspólny rynek, dąży do ustandaryzowania produktów własnych i usług oraz zaspokojenia potrzeb nabywców na arenie światowej. Przedsiębiorstwo transnarodowe stanowi połączenie przedsiębiorstwa globalnego i wielonarodowego. Podstawowym jego celem jest znalezienie jak największych korzyści na skalę globalną, przy jednoczesnym wykorzystaniu korzyści płynących z poszczególnych rynków (Branowski, 2013, s. 70).

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że dostępne w literaturze klasyfikacje są do siebie podobne. Typologie uzupełniają się wzajemnie. Każda z nich jest odpowiednia. Jedynie J. Czupiał dodał, jako czwarty typ przedsiębiorstwa międzynarodowego, przedsiębiorstwo ponadnarodowe. Według opinii autora najbardziej odpowiedni jest podział, który zaproponował C. Bartlett i S. Ghoshal, wyróżniający przedsiębiorstwo globalne, międzynarodowe, multinardowe i transnarodowe. Jest to ogólna klasyfikacja uwzględniająca wszystkie podmioty, które działają na skalę globalną, mają na celu zaspokojenie potrzeb wszystkich nabywców i poszerzanie terytorium swojego działania.

Kwalifikacje menedżera międzynarodowego

Przed menedżerem w organizacjach międzynarodowych stoją różne zadania, które uzależnione są od pozycji zajmowanej przez niego w danej organizacji (Rymarczyk, 2012, s. 407). Z definicji wynika, że menedżer międzynarodowy to osoba pełniąca funkcje kierownicze w organizacjach międzynarodowych (Przytuła, 2007, s. 61). Za Schroeder'em (*op. cit.*, s. 223) wyodrębnia się szczegółowe cechy menedżera międzynarodowego, są nimi: zmierzanie do dopasowania się do nowej rzeczywistości kulturowej, zainteresowanie przyczynami i poszukiwanie wyjaśnień spotykanych zjawisk, branie pod uwagę wyłącznie potwierdzonych informacji, ocena i porównywanie kultur w sposób ilościowy, potwierdzanie znanych teorii i funkcjonujących stereotypów.

Menedżer międzynarodowy potrzebuje odpowiednich kwalifikacji, żeby móc prawidłowo wykonywać swoje obowiązki w przedsiębiorstwie

międzynarodowym. Profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego został przedstawiony zarówno w literaturze polskiej, jak i anglojęzycznej.

Zawiera on cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności. Klasyfikacja cech psychologicznych wymaganych na stanowiskach kierowniczych prezentuje się następująco: motywowanie, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna, sprawność psychofizyczna. Motywacja, jako pierwsza z wyróżnionych cech psychologicznych, ma na celu chęć do podejmowania wyzwań i skomplikowanych zadań, gotowość do nieustannej nauki, stawianie wymagań sobie i innym, umiejętność analizowania sytuacji i niespotykanych zadań, chęć do wykonywania pracy poza granicami, otwartość na różnorodność kulturową, gotowość do przyjmowania nowych wzorców zarządzania. Kolejną kategorią psychologiczną jest przedsiębiorczość. Elementami jej są: asertywność, poczucie własnej skuteczności i dużej autonomii działania, niezależność, tendencje do ryzykowania oraz osobowość skłonna do podejmowania nowych wyzwań i stawiania sobie coraz wyższych celów. Następną cechą jest sprawność intelektualna rozumiana jako potencjał intelektualny wspierany przez dwa rodzaje inteligencji: interpersonalną i intrapersonalną. Składnikami pierwszego typu inteligencji są: umiejętność zrozumienia różnych osób, zdolność do zjednywania sobie ludzi i uzyskiwanie ich akceptacji na wykonywanie konkretnych zadań, empatia, a także łatwość w nawiązywaniu stosunków społecznych, entuzjazm i zdolność do wpływania na innych przy wykonywaniu zadań, a także predyspozycje do instrumentalnego traktowania ludzi. Natomiast inteligencja intrapersonalna obejmuje radzenie sobie ze stresem, dokładność, kontemplacyjność, panowanie nad emocjami. Ostatnią cechą psychologiczną jest sprawność psychofizyczna, w której skład wchodzi: zdolność do wykonywania pracy w różnych miejscach, entuzjazm i dynamika działania. Następnym elementem profilu kwalifikacyjnego menedżera międzynarodowego są zasoby wiedzy, w których da się wyodrębnić wiedzę zimną i wiedzę gorącą. Wiedza zimna zawiera zdobyte wykształcenie, świadomość zarządczą, znajomość prawa, ekonomii i finansów rynków międzynarodowych, opanowanie w normach moralnych i opanowanie języków obcych. Co do wiedzy gorącej, można wyróżnić doświadczenie zdobyte na stanowisku menedżera międzynarodowego, hobby, które są powiązane z pracą, kontakty społeczne i wielokulturowe oraz zdolność do posługiwania się technologią. Ostatni element stanowią umiejętności, które podzielono na trzy grupy: społeczne, koncepcyjne i zadaniowe. Do pierwszej zalicza się zdolność do przedstawiania przedsiębiorstwa klientom zewnętrznym, łatwość adaptacji w różnych kulturach i komunikowanie się między nimi, posiadanie informacji dotyczących historii i religii różnych narodów. Do kolejnej grupy należą umiejętności koncepcyjne, czyli umiejętność myślenia globalnego, kreatywność,

innowacyjność, sprawność diagnozowania i analizowania, zdolność do myślenia charakterystycznego dla danej kultury, umiejętność przewidywania strategii międzynarodowej, dostrzeganie zależności występujących między organizacją a otoczeniem i zarządzanie globalne. Ostatnią grupę stanowią umiejętności zadaniowe, do których należy zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktów, sprawowanie funkcji lidera z elastycznym podejściem, dopasowanie stylu zarządzania do różnych kultur i predyspozycja do tworzenia i zarządzania grupami zróżnicowanymi kulturowo (Przytuła, 2008, s. 106–111). M. Stor (2010, s. 432–433) zwraca uwagę na czynniki mające wpływ na decyzję głównej jednostki przedsiębiorstwa o wyborze odpowiedniego menedżera, który będzie wykonywał swoje obowiązki poza granicami. Wybór menedżera międzynarodowego zależy od posiadania przez niego zdolności technicznych i zarządczych oraz możliwości dopasowania kulturowego, jego sytuacji rodzinnej, wymogów lokalnych (kulturowych i prawnych) i korporacyjnych, a także znajomości języków obcych. Autorzy W. Arthur i W. Bennett określili pięć najistotniejszych kategorii kwalifikacji menedżera mających decydujący wpływ na wykonywanie pracy za granicą. Za podstawę tej klasyfikacji posłużyły wyniki badań przeprowadzonych przez nich wśród 338 menedżerów. Jako pierwszą wyróżnili wiedzę z zakresu zarządzania, kolejne to doświadczenie zawodowe i motywacja. Zwrócili również uwagę na elastyczność i umiejętności potrzebne do przystosowania się do nowej rzeczywistości. Podkreślili rangę otwartości na inne kultury, a także sytuacji rodzinnej rozumianej jako wolę współmałżonka do wyjazdu za granicę i ustabilizowaną sytuację rodzinną. Z kolei J.S. Black i H. Gregerson za najważniejsze cechy menedżera uznali posiadanie przez niego: umiejętności komunikowania się, towarzyskiego stylu życia, skłonności adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości kulturowej oraz kosmopolitycznego podejścia i sposobów negocjacyjnych opartych na działaniach kooperacyjnych. A. Fish i J. Wood poszerzyli dotychczasowy profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego o: zdolności do zarządzania ludźmi, staż w kulturach różnych krajów, umiejętności transformacyjne i predyspozycje do komunikacji międzynarodowej, a także zdolności do posługiwania się językami obcymi. S. Przytuła na podstawie przeprowadzonych badań w przedsiębiorstwach międzynarodowych wyznaczyła trzy główne elementy kwalifikacyjne menedżera międzynarodowego. Pierwszy stanowią cechy psychologiczne, w których ważną rolę pełnią możliwości intelektualne, chęć nieprzerwanej nauki, otwartość na różne style zarządzania i obce kultury. Kolejnym jest wiedza, w której kluczowe są takie wskaźniki jak: znajomość prawa danego państwa, umiejętności językowe i wiedza dotycząca zarządzania. Ostatnim elementem są

umiejętności, w których za niezbędne uznaje się, takie jak: łatwość dostosowywania się przy podejmowaniu decyzji i w pełnieniu ról kierowniczych oraz zdolność do komunikowania się w różnych kulturach. Ważna jest również umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz panowanie nad stresem i odpowiedzialność (Przytuła, 2011, s. 76–78).

Z badań przeprowadzonych przez *Matsushita Corporation* z Japonii wynika, że często przy wyborze menedżerów do pracy w swoich oddziałach za granicą firma kieruje się akronimem – SMILE (nazwa pochodzi od angielskich inicjałów cech wymaganych u menedżera międzynarodowego: *specialty, management ability, international flexibility, language facility, endeavor*). Specjalizacja, czyli posiadanie wymaganej wiedzy i umiejętności. Kolejna to zdolności zarządzania, które obejmują lidera, czyli podejmowanie przez niego decyzji i motywowanie pracowników. Następną cechą jest międzynarodowa otwartość, w której zawarta jest chęć do nauki i zdolność przystosowania się do świata. Wyróżniono również zdolności językowe, obejmujące znajomość więcej niż jednego języka przez menedżera oraz bardzo dobrą znajomość języka kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Ostatnia z nich to starania, w których istotne aspekty to podejmowanie trudnych decyzji i dokonywanie wyborów w sytuacjach krytycznych (*Ibidem*, s. 60).

W dostępnej literaturze obcojęzycznej można spotkać się z innymi szczegółowymi umiejętnościami jakimi charakteryzuje się menedżer międzynarodowy. Są to przede wszystkim zdolności do wykonywania pracy w zespołach międzynarodowych oraz możliwość adaptacji do nowych środowisk kulturowych. Ważna jest też wrażliwość na różnorodności kulturowe i świadomość własnego tła kulturowego. Dla menedżera międzynarodowego istotne jest zrozumienie charakteru zmian zachodzących zarówno w kulturze, jak i w zachowaniu ludzkim. Do jego zadań należy tworzenie wspólnej kultury umożliwiającej współpracę w dążeniu do sukcesu (Capatina, Schin, 2013, s. 705). Istnieją również opracowania naukowe wyznaczające konkretne wymiary kwalifikacyjne dla menedżera międzynarodowego, które obejmują: wrażliwość na różnice kulturowe i świadomość międzynarodową, znajomość języków obcych pomagającą przy adaptacji kulturowej oraz inteligencję menedżerów międzynarodowych.

Podsumowanie

Na podstawie literatury analizowanej w niniejszym artykule autor przedstawia umiejętności organizacyjne w profilu kwalifikacyjnym menedżera międzynarodowego. Te umiejętności z kolei, ze względu na ich charakter, podzielił na cztery obszary, które przedstawił poniżej.

Tabela 2. Profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego

Obszar	Wskaźniki osobowości menedżera międzynarodowego
Personalny	<ul style="list-style-type: none"> • inteligencja menedżera • mentalna dojrzałość • poziom pewności siebie
Profesjonalny	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność zarządzania i władanie więcej niż jednym językiem obcym • doświadczenie w pracy międzynarodowej • chęć do działania międzynarodowego • umiejętności negocjacyjne • zdolności przywódcze
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności korzystania z technologii <i>e-commerce</i> • zdolności negocjacyjne prowadzone przez Internet
Środowiskowy	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowanie się do innych środowisk kulturowych • szacunek do ludzi z kraju przyjmującego • znajomość i akceptowanie prawa państwa przyjmującego

Źródło: opracowanie własne.

W opinii autora profil międzynarodowego menedżera został odpowiednio przedstawiony w dostępnej literaturze. Poniżej proponuje się zestawienie szczegółowych cech niezbędnych dla menedżera międzynarodowego, którymi są: myślenie strategiczne, wrażliwość na różnorodność kulturową oraz umiejętności językowe i zdolność do innowacji. Wyróżnia się też umiejętności zarządzania zespołem międzynarodowym oraz predyspozycje negocjacyjne i chęć do uczenia się przez całe życie. Sam charakter przedsiębiorstwa międzynarodowego pozwala na zatrudnienie na stanowisku menedżera odpowiedniej osoby posiadającej takie kwalifikacje jak: doświadczenie międzynarodowe, umiejętność posługiwania się językami obcymi, świadomość różnic kulturowych występujących w danym środowisku oraz elastyczność i możliwość dopasowania się

w różnych sytuacjach, a także akceptacja różnorodności. Profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego jest różnie definiowany w dostępnej literaturze, autor wnioskuje, że im bogatszy jest profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego, tym większa jest szansa na uzyskanie sukcesu przez przedsiębiorstwo międzynarodowe. Globalny rynek jest obszarem dynamicznie rozwijającym się, dlatego też za jedną z głównych cech menedżera międzynarodowego uważane jest nadążanie za zmianami w nim zachodzącymi i dostosowywanie się do nich.

BIBLIOGRAFIA

- Branowski M. (2013), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Capatina A., Schin G. (2013), *Minding the Cultural Gaps between Different Countries A Real Challenge for the International Manager*, „Review of International Comparative Management”, vol. 14, iss. 5, December.
- Czupiał J. (2011), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Koźmiński A., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014), *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
- Oblój K., Jarczewska-Romaniuk A. (2004), *Firma międzynarodowa jako przedmiot badań*, [w:] *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz.
- Przytuła S. (2007), *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska SA, Kraków.
- Przytuła S. (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Przytuła S. (2011), *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2012), *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stor M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Townsend P., Regan P., Liang Li L. (2015), *Developing international managers: the contribution of cultural experience to learning*, „International Journal of Educational Management”, vol. 29, iss. 2.
- Wąsowska A. (2014), *Formy umiędzynarodowienia działalności*, [w:] *Międzynarodowe Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

THE EVOLUTION OF INTERNATIONAL MANAGER'S QUALIFICATIONS IN THE INTERNATIONAL COMPANIES

ABSTRACT

The aim of the article is to present the evolution of the approach to determine the qualification profile of the international manager. The structure of the article is subordinate to the aim. In the first part international companies were characterized. In the second one the qualification profile of the international manager were described according to the point of view of various authors.

Keywords: international manager, qualification, international companies.