

## EXECUTIVE SEARCH JAKO NOWA FORMA DOBORU KADRY KIEROWNICZEJ W POLSCE

### 1. NAJWAŻNIEJSZE METODY DOBORU KADRY KIEROWNICZEJ W POLSCE W LATACH 1989–2000

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi pojawiła się w Polsce na początku lat 90. w wyniku transformacji systemowej, liberalizacji gospodarki, napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz utworzenia filii licznych korporacji transnarodowych. Nowoczesne techniki, trendy i koncepcje zarządzania zaczęły szybko przenikać do polskich przedsiębiorstw, które, aby utrzymać się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, zaczęły wprowadzać w tej dziedzinie sprawdzone, zagraniczne wzorce.

Przekonanie, że kompetentni pracownicy mogą stanowić zasób strategiczny, na którym można i powinno się budować przewagę konkurencyjną, doprowadziło do pojawienia się na początku lat 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonej i Europie Zachodniej nowej dyscypliny naukowej, która znana jest obecnie jako strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*Strategic Human Resource Management*, SHRM). SHRM definiowane jest najczęściej jako wykorzystanie narzędzi polityki personalnej do osiągnięcia celów strategicznych organizacji i uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej na rynku. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada aktywny udział osób odpowiedzialnych za politykę kadrową zarówno w formułowaniu, jak i w późniejszej realizacji strategii organizacji poprzez starannie zaplanowaną selekcję, dobór, szkolenie i wynagradzanie pracowników<sup>2</sup>.

Można postawić tezę, że – podobnie jak ma to miejsce w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata – również w Polsce zarządzanie kadrami coraz częściej przestaje być postrzegane wyłącznie jako działalność operacyjna. Polityka kadrowa w polskich przedsiębiorstwach coraz częściej traktowana jest jako świadomy wybór długookresowych zasad, celów i sposobów postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Autor jest doktorantem w KZiF SGH.

<sup>2</sup> G. Dessler: *Human resource management*. 8<sup>th</sup> ed. Prentice Hall 2000, s. 21.

<sup>3</sup> K. Konecki: *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*. [W:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. A. Ludwicyński. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa

Pomiędzy strategią rozwoju i działania firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi istnieje ścisły związek<sup>4</sup>. Jak podkreśla wielu autorów z dziedziny zarządzania, przyszła i obecna przewaga konkurencyjna będzie należała do tych organizacji, które w sposób najbardziej efektywny będą potrafiły przyciągać, rozwijać i utrzymywać w swych szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku<sup>5</sup>.

Zmiana systemu politycznego i wprowadzenie gospodarki rynkowej oznaczały konieczność dokonania głębokich zmian kadrowych w przedsiębiorstwach państwowych. W pierwszych dwóch latach transformacji miała miejsce wymiana kadry kierowniczej i jej odmłodzenie. Na rynku pracy pojawiło się wielu ekspatów (*expatriate*) – tak w terminologii HR określane są osoby podejmujące pracę w kraju, którego nie są obywatelami. Na tę nową grupę pracowniczą składają się przede wszystkim cudzoziemcy, którzy przyjechali do Polski oddelegowani przez swoją macierzystą firmę rozpoczynając działalność w Polsce (*secondment*). Liczną grupę stanowili też obcokrajowcy, którzy zdecydowali się przyjechać do Polski, korzystając z szansy kariery i awansu, jakie dawała szybko rozwijającą się gospodarka. Bardzo duży popyt na menedżerów z zagranicy spowodowany był przede wszystkim brakiem doświadczenia, wiedzy i umiejętności menedżerskich wśród Polaków. W kolejnych latach zapotrzebowanie na menedżerów-obcokrajowców zaczęło spadać i ów trend utrzymuje się aż do chwili obecnej. Przyczyną tego stanu rzeczy jest pojawienie się na rynku pracy coraz większej liczby dobrze wykształconych Polaków, doskonale przygotowanych do objęcia stanowisk kierowniczych.

W razie wystąpienia wakatu na stanowisku kierowniczym przedsiębiorstwo może wybrać dwie drogi postępowania: rekrutację wewnętrzną lub rekrutację zewnętrzną.

W przypadku **rekrutacji wewnętrznej** na zwolnione lub nowo utworzone stanowisko awansowana jest osoba już zatrudniona w organizacji. Jest to najbardziej zalecany przez teoretyków (choć nie zawsze możliwy w praktyce) sposób postępowania. Zalety takiego rozwiązania to przede wszystkim pozytywny wpływ na motywację i morale pracowników oraz doskonała znajomość przedsiębiorstwa przez awansowanego kandydata. Wady to często brak świeżego spojrzenia na sprawy firmy i dążenie do zachowania przez nowego pracownika *status quo* oraz możliwe konflikty personalne.

**Rekrutacja zewnętrzna** polega na obsadzeniu stanowiska kierowniczego przez kandydata dotychczas nie zatrudnionego firmie. Może ona przybrać formę konkursu rozpisanego przez radę nadzorczą przedsiębiorstwa, mianowania kandydata wskazanego przez akcjonariuszy, zlecenia poszukiwania odpowiedniego kandydata wewnętrznym służbom HR (ogłoszenia prasowe, przegląd życiorysów znajdujących się

---

2000, s. 5.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 189 i nast.

<sup>5</sup> Organizacja przyszłości. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. Business Press, Warszawa 1998, s. 228.

w bazie danych firmy, kontakty nieformalne pracowników lub udziałowców) czy wynajęcia wyspecjalizowanej firmy doradztwa personalnego. Rekrutacja zewnętrzna jest kosztowniejsza niż rekrutacja wewnętrzna, jednak daje dostęp do zdecydowanie większej puli talentów menedżerskich.

## 2. SPECYFIKA ORAZ ROZWÓJ USŁUG *EXECUTIVE SEARCH*

Jedną z najbardziej widocznych zmian w dziedzinie doboru kadr kierowniczych w Polsce w latach 1989–2000 było pojawienie się na rynku wyspecjalizowanych firm doradztwa personalnego świadczących wyspecjalizowane usługi w obsadzaniu stanowisk kierowniczych średniego i wyższego szczebla. Oferują one w tym zakresie dwa rodzaje usług, znanych pod angielskimi terminami *executive search* oraz *search & selection*.

*Executive search* definiowane jest jako poszukiwanie i selekcja kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze oraz specjalistów – kandydatów na stanowiska samodzielne wymagające rzadkich kwalifikacji. Ta usługa niemal zawsze oznacza poszukiwania bezpośrednie, prowadzone zarówno na rynku lokalnym, jak i coraz częściej w skali międzynarodowej. Pojęcia *executive search* i *headhunting* stosowane są na zasadzie synonimów, stąd też firmy świadczące tego typu usługi nazywane są potocznie firmami *headhunterskimi*.

Zlecenie typu *search & selection (executive selection)* oznacza poszukiwanie i selekcję kadr na stanowiska średnich i niższych szczebli kierowniczych, głównie metodą ogłoszeń prasowych lub/ oraz poprzez przeszukiwanie istniejących baz danych o kandydatach. Firmy działające w tym segmencie rynku świadczą również usługi w zakresie redagowania i przygotowywania ogłoszeń prasowych (serwisy ogłoszeniowe), na życzenie klienta dokonują także wstępnej selekcji i oceny kwalifikacji kandydatów do pracy.

Historia doradztwa personalnego w Polsce liczy sobie zaledwie 10 lat. Firmy świadczące usługi rekrutacyjne pojawiły się w naszym kraju w 1989 roku wraz ze swoimi klientami – międzynarodowymi koncernami, rozpoczynającymi tutaj swoją działalność. Były to przede wszystkim oddziały znanych firm zagranicznych. Bardzo szybko zaczęły jednak powstawać również firmy z kapitałem polskim, najczęściej zakładane przez Polaków powracających do kraju z zagranicy lub też konsultantów odchodzących z pionierskich firm zachodnich.

Podobnie jak na całym świecie, również w Polsce branża doradztwa personalnego rozwija się bardzo dynamicznie<sup>6</sup>. Ostatnia dekada była w naszym kraju okresem

---

<sup>6</sup> Szacuje się, że w 1997 r. globalna wartość świadczonych usług *executive search* sięgnęła kwoty 6,5 mld USD, wzrastając średnio o 18% rocznie, w 2000 r. przekroczyła 10 mld USD. Połowa tej kwoty przypada na Stany Zjednoczone, a jedna trzecia na Europę. Zob. N. Garrison-Jenn: *The global 200 executive recruiters*. Jossey-Bass Publ., San Francisco 1998, s. 1.



wzmożonego popytu na talenty menedżerskie, napędzanego przez wzrost gospodarczy, prywatyzację i wzrost inwestycji zagranicznych, a także zmiany na rynku pracy. Rozwojowi branży doradczej sprzyjał coraz krótszy okres zatrudnienia menedżera w jednej firmie. Niezadowolające wyniki finansowe, fuzje i przejęcia oraz zmiany w akcjonariacie firm spowodowały, że rady nadzorcze dawały zarządom coraz mniej czasu na wykazanie się. W latach 1998–2000 coraz szybciej zaczęła obracać się karuzela zmian personalnych, zwolnień i wymuszonych dymisji.

Tabela 1. Największe firmy doradztwa personalnego działające w Polsce według deklarowanej liczby kandydatów zatrudnionych poprzez executive search w latach 1997–1999

Lp.	Nazwa firmy	Zatrudnieni kandydaci (1999/1998/1997)	Przychody z usług executive search (w mln zł) (1999/1998/1997)	Liczba biur w Polsce	Liczba pracowników
1	Accord Group	200 / 120 / 60	4,2 / 3,4 / 2,6	1	25
2	Ernst & Young Executive Search & Selection	186 / 152 / b.d.	b.d.	7	25
3	Korn/Ferry International	118 / b.d. / b.d.	b.d.	1	17
4	Astroman	117 / 98 / 64	b.d.	2	9
5	NAJ International	110 / 74 / b.d.	3,5 / 3,6 / 3,3	2	22
6	Bastion Personnel	98 / 40 / 38	0,12 / 0,04 / 0,03	1	8
7	Gip Consulting	85 / b.d. / b.d.	b.d.	2	6
8	Ward Howell/Euroselect	69 / 79 / 79	b.d.	1	10
9	SMG/KRC Human Resources	66 / 105 / 98	2,8 / 4,3 / 3,5	3	49
10	Spencer Stuart/Szostek & Partners	55 / 62 / 38	b.d.	1	7
11	Boyden International	44 / 33 / 26	b.d.	1	4
12	CPC Executive Search	43 / 40 / 38	1,2 / 1 / 0,54	1	5
13	Kienbaum	30 / 17 / b.d.	b.d.	1	7
14	Adexis Polska	25 / 15 / b.d.	b.d.	1	6
15	The Nichols Consultancy	24 / 5 / b.d.	b.d.	1	b.d.

Źródło: Book of Lists 2001. „Warsaw Business Journal”, Warszawa 2001, s. 82–84.

Na początku lat 90. usługami executive search zainteresowane były niemal wyłącznie firmy z kapitałem zagranicznym. Powodem była (i jest) przede wszystkim wysoka cena tego typu zleceń. Z czasem z usług firm doradztwa personalnego coraz chętniej zaczęły korzystać również firmy polskie. Krajowy rynek usług rekrutacyj-

nych przez kilka ostatnich lat notował stały, dwucyfrowy wzrost i wciąż się rozwija, chociaż z całą pewnością daleko mu na przykład do analogicznego rynku w Stanach Zjednoczonych (zob. tab. 2)<sup>7</sup>. Liczba działających w Polsce firm doradztwa personalnego szacowana jest na około 200, z czego usługi w zakresie *executive search* świadczy mniej więcej połowa z nich<sup>8</sup>. Brak jest jednak wiarygodnych danych dotyczących ilości realizowanych przez nie zleceń i praktycznie jedynym źródłem informacji pozostają zestawienia i rankingi branżowe zawierające albo dane szacunkowe, albo dane dobrowolnie przekazane przez samych doradców. Jak widać z tabeli 1, są to z reguły firmy bardzo małe, zatrudniające od jednej do kilkunastu osób, zwykle mające swe siedziby w Warszawie, która stanowi centrum tego typu usług w Polsce. Przeciętny okres realizacji zlecenia to 3–4 miesiące.

Dla porównania w tabeli 2 przedstawiono dane z największego rynku usług *executive search* na świecie – Stanów Zjednoczonych.

Tabela 2. 10 najbardziej dochodowych firm *headhunterskich* w Stanach Zjednoczonych (według przychodów na 1 konsultanta w 2000 r., w tys. USD)

Lp.	Firma	Przychody na 1 konsultanta (w tys. USD)	Liczba konsultantów	Liczba <i>researcher'ów</i>	Liczba biur
1	Russel Reynolds Associates	1723	93	74	11
2	Spencer Stuart	1631	118	97	15
3	Christian & Timbers	1379	44	30	9
4	Heidrick & Struggles	1251	273	322	27
5	Korn/Ferry International	1160	305	b.d.	24
6	A.T. Kearney	1098	41	49	13
7	TMP Worldwide	1093	102	78	15
8	Ray & Berndtson	1008	40	69	8
9	Egon Zehnder Intrnational	997	58	b.d.	9
10	DHR International	452	135	N/A	48

Źródło: [www.hunt-scanlon.com/statistics/](http://www.hunt-scanlon.com/statistics/), 20.10.2001.

Niestety, bardzo trudno jest podać wiarygodne dane dotyczące popularności poszczególnych metod rekrutacji kadr menedżerskich, wielkości obrotów czy też

<sup>7</sup> W USA poprzez *headhunterów* obsadzanych jest obecnie ok. 75% wakujących stanowisk menedżerskich najwyższego szczebla, a liczba firm rekrutujących menedżerów przekroczyła 5000. Zob. „Business Week” (Polska) nr 2/2001, s. 6.

<sup>8</sup> Np. według badań przeprowadzonych w 2000 r. przez firmę Data Group takich firm było 73. Zob. „Businessman Magazine” nr 3/2000, s. 104–106.

nawet bezwzględnej liczby obsadzanych przez *headhunterów* stanowisk<sup>9</sup>. Brak jest bowiem wiarygodnych badań na ten temat. Firmy doradztwa personalnego bardzo niechętnie udzielają jakichkolwiek informacji o swojej działalności, zasłaniając się poufnym charakterem zleceń i tajemnicą handlową. Wartość polskiego rynku usług rekrutacyjnych szacowana jest na około 120 mln zł.

### 3. POWSTANIE I DZIAŁALNOŚĆ STOWARZYSZENIA DORADCÓW PERSONALNYCH (SDP)

Rozpoczęcie przez firmy doradztwa personalnego świadczenia odpłatnych usług w dziedzinie poszukiwania i selekcji kadr napotkało w Polsce poważne przeszkody prawne. W celu obrony swoich interesów firmy doradcze powołały w 1996 roku Stowarzyszenie Doradców Personalnych (SDP). Głównym celem działalności SDP było doprowadzenie do nowelizacji (co ostatecznie nastąpiło 31 marca 2000 r.) ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, której zapisy wyraźnie definiują obecnie pojęcie doradztwa personalnego w zakresie poszukiwania i selekcji kadr<sup>10</sup>. Przed nowelizacją w myśl ustawy pośrednictwo pracy polegało na bezpłatnej pomocy bezrobotnym w uzyskaniu zatrudnienia oraz pracodawcom w znalezieniu pracowników. Uprawnione do prowadzenia pośrednictwa pracy były tylko organy administracji państwowej – rejonowe urzędy pracy. Życie wyprzedziło więc stan prawny, co było przyczyną licznych nieporozumień pomiędzy firmami doradczymi a Krajowym Urzędem Pracy.

Najważniejsze zasady etyczne obowiązujące członków SDP wymieniono poniżej.

- 1) Zakaz prowadzenia przez firmę rekrutacji wśród innych pracowników zatrudnionych w firmie klienta w czasie realizacji dla niego usługi *executive search* oraz przez okres co najmniej roku od dnia zakończenia realizacji ostatniego takiego zlecenia; w przypadku gdy pracujący w firmie klienta kandydat przystępuje do procesu selekcyjnego z własnej inicjatywy, powinien zostać z niego bezzwłocznie wyłączony z podaniem przyczyn.
- 2) Doradca ustala w porozumieniu z klientem jakie i na jakim etapie realizacji zlecenia informacje o nim mogą być przekazane kandydatom uczestniczącym w procesie selekcyjnym.

---

<sup>9</sup> Większość tego typu badań jest przeprowadzana na zlecenie prasy branżowej. Dla przykładu według badania przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop dla miesięcznika „Businessman Magazine” (2001) tylko 2% menedżerów objęło najważniejsze stanowisko w firmie za pośrednictwem firmy rekrutacyjnej. Najwięcej z nich uzyskało je w drodze awansu (29%), zewnętrznego/wewnętrznego konkursu, zostali na nie poleceni (po 17%) lub są założycielami firmy (6%). 12% ankietowanych prezesów firm wybrało odpowiedź „w inny sposób”.

<sup>10</sup> Dz.U. nr 31, poz. 384.

- 3) Firmy zrzeszone w SDP są wynagradzane za realizację zlecenia – otrzymują część honorarium już w chwili podpisania umowy z klientem i jego wypłacenie nie jest uzależnione od tego, czy prezentowani kandydaci zostaną przez zleceniodawcę zatrudnieni, czy też nie<sup>11</sup>.
- 4) Kandydat uczestniczący w projekcie ma prawo do uzyskania informacji o celach i metodach procesu selekcyjnego oraz rezultatach tego procesu, ma również prawo odmówić poddania się określonej metodzie selekcji, przy jednoczesnym poinformowaniu go o konsekwencjach takiej odmowy dla dalszego przebiegu procesu selekcji.

#### 4. WADY I ZALETY KORZYSTANIA Z USŁUG FIRM DORADZTWA PERSONALNEGO W ZAKRESIE OBSADZANIA STANOWISK SPECJALISTYCZNYCH I KIEROWNICZYCH

Powierzenie obsadzenia stanowiska kierowniczego wyspecjalizowanej firmie doradczej daje zleceniodawcy wiele korzyści, z których najważniejsze to między innymi:

- gwarancja fachowości, profesjonalizmu i wysokiej jakości wykonania usługi dzięki znajomości i stosowaniu przez konsultantów obiektywnych narzędzi doboru i rekrutacji (testy psychologiczne, kwestionariusze osobowości, *assessment centre*);
- wszystkie korzyści związane z szeroko rozumianym *outsourcingiem*: wygoda, oszczędność czasu i środków, odciążenie pracowników działu personalnego;
- gwarancja pozyskania najlepszego lub jednego z najlepszych kandydatów (dobra znajomość rynku pracy przez doradców, możliwość dotarcia do większej liczby kandydatów poprzez jednoczesne poszukiwania bezpośrednie, kontakty nieformalne oraz dzięki stale aktualizowanym bazom danych), *headhunterzy* mają dostęp do większej puli menedżerskich talentów, a tym samym największą szansę znalezienia kandydata o rzadkim profilu, którego firmie bardzo trudno byłoby znaleźć na własną rękę;
- gwarancja zachowania całkowitej poufności zlecenia;
- bardzo wysoka skuteczność poszukiwań bezpośrednich: często jest to jedyny sposób dotarcia do najlepszych kandydatów (menedżerowie najwyższego szczebla z reguły nie czytają ogłoszeń prasowych);
- gwarancja, najczęściej 12-miesięczna, udzielana przez firmy doradztwa personalnego: w przypadku gdy zatrudniony kandydat zrezygnuje z pracy lub też zosta-

---

<sup>11</sup> W USA takie firmy znane są jako *retained companies*, w odróżnieniu od *contingency companies*, które są wynagradzane tylko w przypadku zatrudnienia przez zleceniodawcę przedstawionego kandydata.



nie przez klienta zwolniony, wykonująca zlecenie firma *headhunterska* zobowiązana jest przedstawić nowego kandydata w jak najkrótszym czasie bezpłatnie (klient pokrywa zwykle tylko koszty dodatkowe);

- *executive search* daje precyzję działania, której nie dają na przykład ogłoszenia prasowe; często zleceniodawca przedstawia firmie doradczej listę firm, z których chce pozyskać pracownika, czasami jest to nawet lista nazwisk pożądaných kandydatów (skorzystanie z usług firmy doradczej jest więc jedynie cywilizowanym sposobem wyjęcia „upatrzonego” pracownika z innej firmy);
- coraz częściej (szczególnie w przypadku długotrwałej współpracy lub też przy jednoczesnym obsadzaniu wielu stanowisk) możliwe rabaty oraz wsparcie merytoryczne ze strony firm doradczych – rady i konsultacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi; konsultanci zwykle sugerują klientom optymalną wysokość wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych dla osoby mającej podjąć pracę na obsadzonym stanowisku, najczęściej prowadzą też w ich imieniu negocjacje płacowe;
- w przypadku firmy mało znanej lub dopiero wchodzącej na rynek skorzystanie z usług znanej firmy doradztwa personalnego jest wręcz zalecane – potencjalni pracownicy są wtedy bardziej skłonni do podjęcia w niej pracy, niż gdyby prowadziła ona poszukiwania samodzielnie.

Korzystanie z usług wyspecjalizowanych firm doradczych ma także swoje wady. Najważniejsza z nich to cena proponowanych usług, wciąż zbyt wysoka dla większości małych i średnich polskich firm. W przypadku zlecenia *executive search* jest to zwykle 1/3 rocznego wynagrodzenia zatrudnianego kandydata (w Polsce jest to najczęściej ustalona z góry kwota, z reguły rzędu 10 000–25 000 USD plus koszty dodatkowe). Inne słabości tego sposobu pozyskiwania kadr menedżerskich to ryzyko niezrozumienia potrzeb klienta, błędy popełniane w procesie rekrutacji (wynikające z braku doświadczenia konsultantów lub też z nieodpasowania kandydata do kultury organizacyjnej zleceniodawcy), ryzyko fiaska projektu (np. ze względu na bardzo trudny profil kandydata) i wynikająca stąd strata czasu i pieniędzy, przypadki łamania etyki zawodowej przez firmy doradztwa personalnego<sup>12</sup>.

Kolejne etapy realizacji usługi rekrutacyjnej przez firmę *executive search* przedstawiono na rysunku 1.

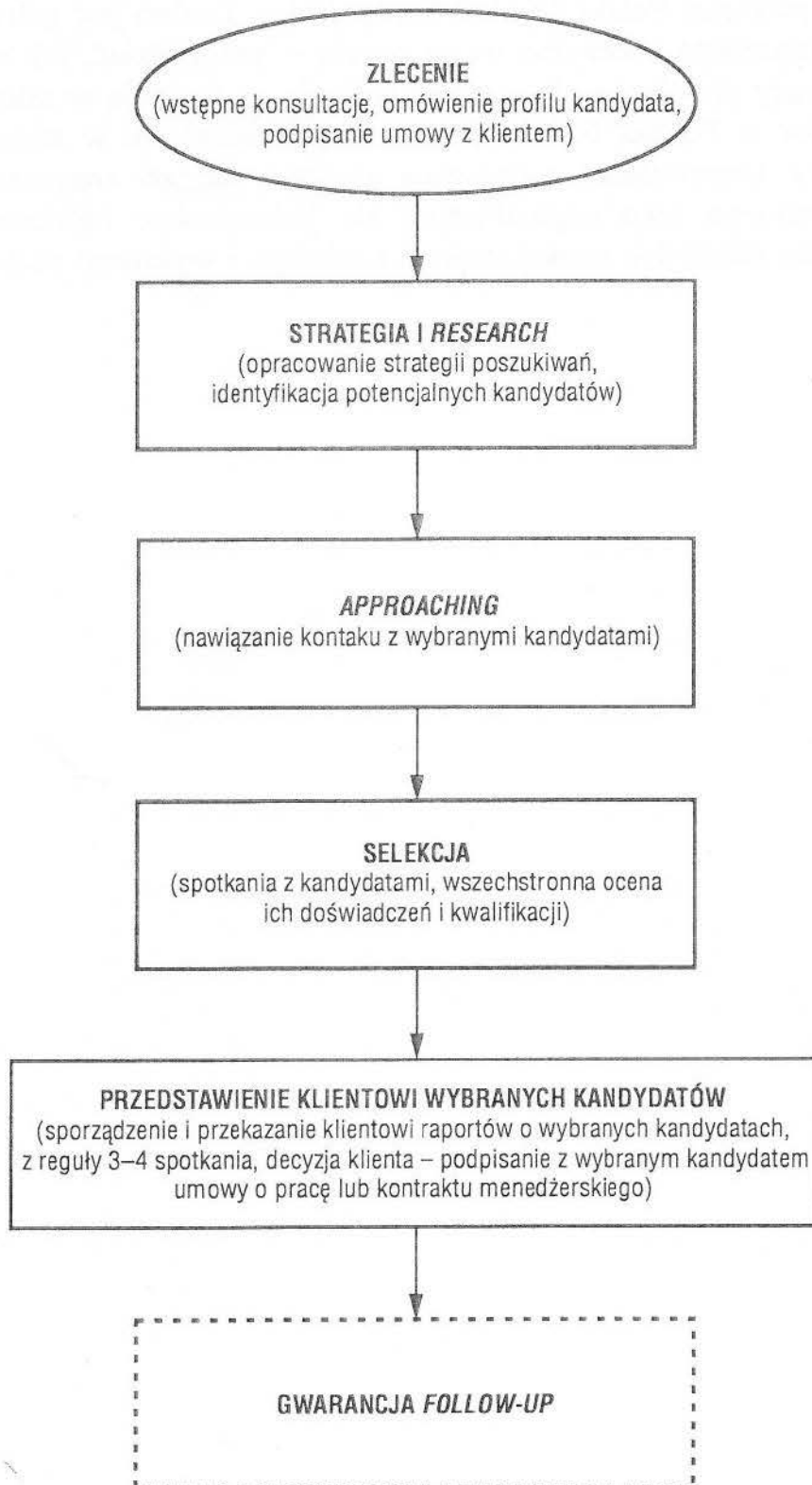
Na zakończenie należy odnotować rosnącą popularność Internetu i rekrutacji przez Internet (*e-recruiting*) jako nowego sposobu rekrutacji kadr menedżerskich w Polsce. Serwisy rekrutacyjne w Internecie i zamieszczane tam ogłoszenia stanowią jednak konkurencję przede wszystkim dla serwisów prasowych, czyli firm świadczących usługi z zakresu *search & selection*. *E-recruiting* jest bowiem niemal

---

<sup>12</sup> Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że działalność firm *headhunterskich* może w niektórych przypadkach naruszać przepisy ustawy z 8 czerwca 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (DZ.U. nr 47, poz. 211 z późn. zm.), a z całą pewnością może budzić obiekcyjne wątpliwości natury etycznej. Zob. np. R. Jurkowski: Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 77 i nast.



całkowicie nieprzydatny w przypadku obsadzania stanowisk najwyższego szczebla. Podobnie jak ogłoszenia prasowe, jest to bowiem bierne narzędzie rekrutacji, nie mogące zastąpić poszukiwań bezpośrednich.



Rys. 1. Schemat procesu realizacji przez firmę doradztwa personalnego usługi *executive search*

## 5. WNIOSKI KOŃCOWE

Najważniejszym wydarzeniem rozpoczynającej się dekady będzie z całą pewnością spodziewane przyjęcie Polski do Unii Europejskiej. Trudno jest jednak w chwili obecnej – gdy negocjacje akcesyjne wciąż trwają – przewidzieć, jak spodziewane otwarcie rynku pracy dla obywateli polskich wpłynie na sytuację w zakresie zatrudnienia menedżerów w Polsce. Należy jednak przypuszczać, że w sferze rekrutacji zewnętrznej kadry kierowniczej zachowana zostanie bardzo znacząca rola firm doradztwa personalnego jako najdroższego, ale jednocześnie najskuteczniejszego sposobu obsadzania stanowisk menedżerskich średniego i wyższego szczebla.