

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FUNKCJA PERSONALNA WZGLĘDEM KADRY EKSPATRIANTÓW¹

Streszczenie: Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie dotychczasowych badań prowadzonych w literaturze polskiej i zagranicznej nad kadrami ekspatriantów. To studium teoretyczne prezentuje zatem eksplorację nad sposobami pozyskiwania tej kadry, jej wynagradzania, rozwoju oraz podejmuje problem repatriacji. Ponadto wskazano także na czynniki determinujące sukces lub przyczyniające się do porażki ekspatriacji.

Słowa kluczowe: ekspatriant, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, przedsiębiorstwo międzynarodowe, badania empiryczne nad kadrami ekspatriantów.

1. Wstęp

Celem tego artykułu będzie przedstawienie poszczególnych elementów funkcji personalnej, które podlegają badaniom empirycznym względem kadry ekspatriantów. Będą to zatem działania podejmowane w obszarze doboru tej kadry, jej rozwoju, motywowania i wynagradzania oraz odejść i repatriacji. Artykuł ma zatem charakter studium teoretycznego, w którym podjęto próbę zdiagnozowania dotychczasowego stanu badań empirycznych w zakresie zarządzania kadrami ekspatów w literaturze polskiej i zagranicznej.

2. Przyczyny zainteresowania tematyką menedżerów-ekspatriantów

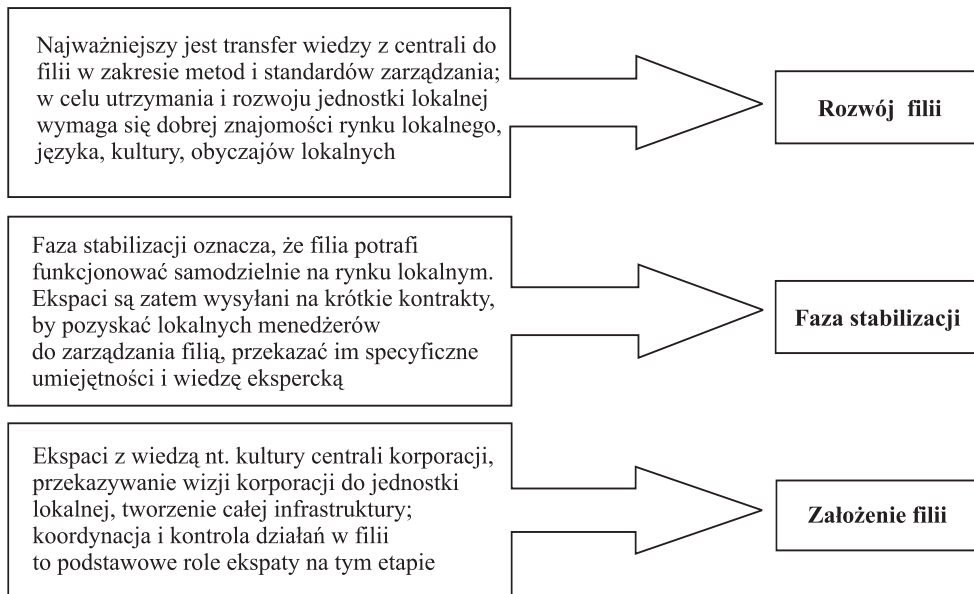
Rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych² skłania firmę do korzystania z usług ekspatów. Chodzi tu w szczególności o inwestycje typu *greenfield*, które polegają na budowie nowej filii w kraju goszczącym. Wtedy wysłanie kadry mene-

¹ **Ekspatriant**, inaczej ekspata, to menedżer, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej lub z kraju trzeciego, a który został oddelegowany przez centralę na długoterminowe lub krótkoterminowe kontrakty do zagranicznych placówek (filii) lub przemieszcza się pomiędzy filiami danej korporacji [Przytuła 2009a].

² We współczesnej gospodarce światowej, począwszy od drugiej połowy lat 80. ubiegłego stulecia, następuje wzrost przepływów inwestycji bezpośrednich pomiędzy krajami [Adamczyk 2009, s. 18].

dżerów-ekspatów jest zasadne ze względu na *know-how*, które będzie wprowadzane w nowej placówce oraz nadzór nad realizacją strategii lokalnej, a także kontrolę planów inwestycyjnych wyznaczonych przez centralę.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nie ma menedżera-ekspaty „dobrego na każdy czas”. W zależności od branży czy fazy rozwoju filii zagranicznej pożądani są ekspatrianci z określonym zestawem kwalifikacji (rys. 1)³.



Rys. 1. Fazy cyklu życia filii a role ekspatrianta

Źródło: [Allard 1996, s. 39].

Ponadto wiele przedsiębiorstw międzynarodowych boryka się z problemem znalezienia wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, która byłaby zdolna zarządzać tworami organizacyjnymi o charakterze globalnym⁴. Dotyczy to w dużej mierze krajów słabo rozwiniętych i o niskim poziomie edukacji wyższej, które jednakże są atrakcyjne dla inwestorów ze względu na niskie koszty pracy, gruntów i surowców.

³ Potwierdzają to badania m.in. J. Bonache: „W Europie w wyniku dynamicznego rozwoju filii korporacji międzynarodowych zauważono wzrost popytu na kadre ekspatów-seniorów, z długoletnim stażem i bogatym doświadczeniem w pracy za granicą. Ponadto transfer wiedzy z centrali do filii ma charakter wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*), której wartość może być oceniona poprzez zastosowanie w praktyce. Najlepszymi nośnikami tej wiedzy są ekspaci” [Bonache 2001, s. 5-6].

⁴ Zdaniem J. Selmera „rosnący popyt na kadre menedżerów-ekspatriantów, będący wynikiem internacjonalizacji biznesu, nie idzie w parze z podażą tej kadry. Badania w firmach międzynarodowych wskazują, że pozyskanie odpowiedniej kadry ekspatriantów stanowi jedno z największych wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi tych firm” [2004, s. 430].

Innym przyczynkiem, dla którego warto podjąć trud zgłębiania tej problematyki i uzupełnienia luki badawczej w zakresie zarządzania kadrą ekspatów, są znane dysfunkcje i niepowodzenia⁵ ekspatriacji, które dotyczą takich kwestii, jak: sposób wynagradzania i motywowania kadry ekspatów, konsekwencje szoku kulturowego oraz problem repatriacji i – co z tym związane – wykorzystanie wiedzy i doświadczenia menedżera, który spędził kilka lat na kontrakcie zagranicznym.

Przegląd studiów teoretycznych i empirycznych na temat ekspatriacji ujawnia trzy następujące fakty. Po pierwsze prezentowane artykuły mają charakter deskrypcyjny, czyli tylko opisujący określone zjawiska i praktyki, a nierzadko brak w nich perspektywy eksplikatywnej i predykcyjnej [Przytuła (red.) 2003, s. 25]. Po drugie większość studiów literaturowych i badań nie pokazuje systemowego podejścia⁶, jakie powinno istnieć pomiędzy polityką ekspatriacji a międzynarodową strategią korporacji. Dodatkowo różne obszary zarządzania kadrą ekspatów (np. dobór, wynagradzanie, rozwój, repatriacja) są przedstawiane niezależnie od siebie, a przeciw funkcja personalna to „system działań, wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów, ukształtowanych dla osiągnięcia określonych celów” [Listwan 2006, s. 55]. Na tej podstawie można uznać, że literatura przedmiotu w zakresie ekspatriacji wciąż pozostaje *in statu nascendi* i wymaga większego uporządkowania treści.

Ponadto toczący się dyskurs wśród akademików i praktyków zarządzania dotyczący trendów w zakresie ekspatriacji skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Czy populacja ekspatów będzie się zwiększać, czy raczej mamy do czynienia ze zmierzchem popularności i zapotrzebowania na tę grupę pracowników? Wyniki badań GMAC Global Relocation Services⁷ pokazują, że populacja ekspatriantów będzie rosła, co związane jest z dynamicznym rozwojem biznesu międzynarodowego (mimo chwilowego załamania trendu rosnącego w okresie 2007-2008⁸). Badania te na przestrzeni kilkunastu lat pozwalają na wskazanie trendu zmian w zakresie eks-

⁵ W literaturze przedmiotu toczy się dyskurs dotyczący definiowania pojęcia „niepowodzenia ekspatriacji”. Jest ono pojmowane jako „wcześniejsze zerwanie kontraktu zagranicznego” lub jako „zmniejszona efektywność/wydajność w pracy za granicą” [Scullion 2006, s. 59].

⁶ „System to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje) i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio” [Kozmiński 2004, s. 693].

⁷ **Global Relocation Services** to jedna z największych firm konsultingowych działająca w 110 krajach świata, dostarczająca ekspertyz i badań z zakresu ekspatriacji. Firma istnieje od 1993 r. Każdego roku przeprowadza badania na populacji ok. 32 000 ekspatów.

⁸ W roku 2006 aż 69% badanych korporacji zanotowało wzrost liczby wysyłanych ekspatów, w 2007 r. było to 67%, a w 2008 r. – tylko 37%. Kryzys finansowy, który zaczął się uwidaczniać w wielu krajach pod koniec 2008 r., odzwierciedlił się w postaci zmniejszonych przepływów inwestycyjnych w kolejnych latach i będzie skutkował mniejszą liczbą kontraktów zagranicznych dla ekspatów. Mimo to wydaje się, że kontrakty zagraniczne będą odgrywały kluczową rolę w przynoszeniu zysków dla całej korporacji, jak pokazują badania, 53% przychodów firm jest bowiem generowane w jednostkach lokalnych, poza centralą. Za: [<http://www.gmacglobalrelocation.com>].

patriacji, które dotyczą długości kontraktów. W ciągu ostatniej dekady dominują kontrakty krótkoterminowe (od 3 miesięcy do 1 roku)⁹.

Poza tym zauważa się dość „płytki” rynek lokalny w zakresie wykwalifikowanej kadry menedżerów o doświadczeniu międzynarodowym. Potwierdzają to także badania Corporate Relocation Survey 2008¹⁰, z których wynika, że jednym z istotniejszych problemów dla wielu korporacji jest poradzenie sobie z brakiem i dostępnością wykwalifikowanej kadry na rynkach lokalnych, co uzasadnia posiłkowanie się kadrą ekspatów.

Z badań przeprowadzonych w 211 spółkach ze stuprocentowym udziałem kapitału zagranicznego w Polsce wynika, że w 65% z nich na najwyższych stanowiskach w zarządzie zatrudnia się właśnie ekspatów [Wachowiak (red.) 2008, s. 164]. Badania S. Colakoglu i P. Caliuri [2008, s. 784] wskazują, że na świecie jest ok. 850 000 filii międzynarodowych korporacji, w których zatrudnieni są ekspaci. Studium badawcze B. Fernandez [2006, s. 53] dowodzi, że w 600 filiach francuskich korporacji działających na terenie Chin zatrudnionych jest więcej niż 150 000 ekspatów i przewiduje się podwojenie tej liczby w ciągu kolejnych 5 lat.

Zdaniem A. Pocztowskiego [2002, s. 32], który wskazuje na przyczyny spadkowej tendencji w zatrudnianiu ekspatriantów w filiach korporacji międzynarodowych, korzystanie z usług ekspatów staje się opłacalne tylko dla korporacji globalnych, działających na kilkudziesięciu rynkach światowych.

G. Wederspahn [1992], prezentując koszty utrzymania ekspaty w różnych zakątkach świata, zaznacza, iż jest to znacząca inwestycja dla korporacji i często bezwrotna, co uzasadnia raczej korzystanie z usług menedżerskich lokalnej kadry.

Ponadto formuła kosztów internalizacji, którą opracowali C. Hill i W. Kim, wskazuje na te warianty, w których z punktu widzenia centrali korporacji korzystniejszą jest zatrudnić ekspatriantów, oraz sytuacje, w których warto skorzystać z menedżerów rynku lokalnego (za: [Przytuła 2009a, s. 43]). Jednakże, zdaniem M. Schaffera, mimo znaczących kosztów utrzymania ekspaty i licznych przypadków niepowodzeń ekspatriacji firmy międzynarodowe będą zwiększać korzystanie z usług ekspatów nie tylko z powodu tradycyjnie już wymienianej konieczności kontroli nad operacjami lokalnymi i transferu wiedzy eksperckiej z centrali do filii, ale także, aby ułatwić firmom wejście na nowe rynki i rozwijać w menedżerach kompetencje zarządzania międzynarodowego [Schaffer 1999, s. 558].

Można tu mówić raczej o nowej perspektywie i znaczeniu ekspatriacji w zakresie roli i funkcji, jakie mają do spełnienia ekspatrianci, aniżeli o spadku ich znaczenia w międzynarodowym biznesie. Podkreśla to J. Beaverstock: „kluczowe stanowiska kierownicze w filiach zajmowane w coraz większej ilości przez wykwalifikowaną kadrę

⁹ W 1999 r. 69% kontraktów ekspatrianckich miało charakter długoterwały (tzn. od 1 roku do 3 lat), a tylko 8% zawierano na czas od 3 do 12 miesięcy. W 2003 r. te statystyki uległy odwróceniu (70% stanowią krótkoterminowe, a tylko 11% długoterminowe) [Cardon 2006, s.1].

¹⁰ Zobacz [<http://www.atlasworldgroup.com>].

lokalną powodują, że rola ekspatriantów nabiera nowego znaczenia – są oni bardziej strategicznie zorientowani na problemy filii i rolą ich jest praca projektowa krótkoterminowa oraz rozwiązywanie problemów” [Beaverstock 2004].

3. Funkcja personalna względem kadry ekspatów w badaniach empirycznych

W każdej organizacji wyróżnia się zestaw funkcji, których realizacja służy osiągnięciu zamierzonych celów¹¹. Wyróżnia się m.in. funkcję personalną (kadrową), obejmującą „zestaw działań związanych z ludźmi ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenia potrzeb pracowników” [Listwan (red.) 2006, s. 2]. Podstawę jej wyodrębnienia stanowi **kryterium przedmiotu** oddziaływania. Przedmiotem tym są właśnie ludzie, podmiotem zaś, czynnikiem sprawczym czy decydującym – również ludzie, zwłaszcza kadra kierownicza [Listwan 1998, s. 26].

Działania związane z ludźmi (subfunkcje) są uporządkowane według cyklu zorganizowanego obejmujące **preparację, realizację i kontrolę** [Listwan (red.) 2006, s. 53]. W tak przyjętej konwencji rozpatrywana jest funkcja personalna względem kadry menedżerów-ekspatriantów. W tabeli 1 wskazano szczegółowe obszary zarządzania tą kadrami (planowanie, dobór, motywowanie, rozwój, odejścia) oraz wybranych autorów badań nad tym zagadnieniem. Znajomość aktualnego stanu badań w zakresie zarządzania kadrami ekspatriantów pozwoli na określenie luki w tym obszarze stanowiącej przyczynek do dalszych eksploracji naukowych nad tą kadrami.

Eksploracje na poziomie fazy preparacji dotyczą **planowania** kadry ekspatów, czyli określenia przewidywanej liczby kontraktów zagranicznych na dany rok. Badania takie prowadzone są każdego roku przez instytucje zajmujące się szerszym kontekstem ekspatriacji (GMAC, SHRM, Expatica), określające trendy i zapotrzebowanie na ekspatów w różnych krajach na podstawie sytuacji ekonomicznej, politycznej, społecznej tych krajów.

Ponadto liczne są badania wskazujące na najbardziej pożądane **kwifikacje** ekspaty niezbędne do wykonywania pracy w filii (badane są cechy osobowości potencjalnych kandydatów, które mogą przyczynić się do sukcesu lub porażki kontraktu).

Eksploracje w ramach preparacji ekspatriacji skupiają się także na określeniu **roli ekspatrianta** (więcej w: [Przytuła 2009]) w filiach korporacji i celów, dla których jest on powołany na takie stanowisko. Dodatkowo badane są motywy leżące u podstaw decyzji o wyjeździe za granicę. Studium badawcze A. Edstroma i J.R. Galbrighta identyfikuje 3 grupy motywów, jakimi kierują się korporacje przy obsadzie stanowisk ekspatrianckich (tab. 2).

¹¹ Zdaniem J. Lichtarskiego **zarządzanie funkcją personalną** obejmuje elementy regulacyjne tej funkcji, takie jak np. planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, zaś **funkcja personalna** obejmuje te same elementy uzupełnione o wykonanie. Zarządzanie funkcją personalną niezawierające w sobie części wykonawczej nie wyczerpuje jej całości.

Tabela 1. Struktura funkcji personalnej względem ekspatów

Wyszczególnienie	Subfunkcje zarządzania kadłą ekspatriantów	Wybrani autorzy badań
Faza preparacji	planowanie kadry ekspatriantów (określenie ilości kontraktów zagranicznych danej korporacji)	GMAC (http://www.gmacglobalrelocation.com), SHRM (http://www.shrm.org), EXPATICA (http://expatica.com)
	kwalifikacje ekspaty	Black S.J., Gregersen H. [1999]; Daniels J., Inach G.S. [1998]; Takeuschi R., Yun S., Tesluk P. [2002]; Chen M., Tzeng G. [2004]; Bedi H. (1998); Harvey M. i in. [2004], Caliuri P. [2000]
	rola ekspaty w firmie międzynarodowej	Allard L.A. [1996]; Aschkenasy S. [1997]; Beamish P. [1998]; Edstrom A., Galbright J. [1977]; Sculion H., Brewster C. [1999]
Faza realizacji	dobór (rekrutacja, selekcja, adaptacja)	Scullion H., Collings D. [2006]; Tung R. [1980]; Black S.J. [1988]; Black S.J., Mendenhall M., Oddou G. [1991]; Harzing A. [1995]; Schaffer M., Harrison D. [1999], Schaffer M., Harrison D. [2001], Torbiorn I. [1982]
	motywowanie i wynagradzanie	Harvey M. [1993]; Gomez Mejija L. [2008]; Bonache J. [2006]
	rozwój i doskonalenie (szkolenia międzykulturowe)	Fiedler F., Mitchel T. [1971]; Brislin R. [1983]; Brewster C. [1994]; Mendenhall M., Stahl G. [2000]
	odejścia i repatriacja	Adler N.J. [1987]; Black S.J., Gregersen H. [1992]; Black S.J., Mendenhall M., Oddou G. [1985]; Harvey M. [1989]; Harzing A.W. [1995]
Faza kontroli	koszty repatriacji	Wederspahn G. [1992]; Schaffer M. [2005], McNulty Y., Tharenou P. [2004], Johnson L. [2005]

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tab. 2, w 95% badanych firm przyczyną korzystania z usług menedżerskich kadry ekspatów jest rozwój kadry (chodzi tu o zbudowanie bazy menedżerów zdolnych zarządzać filiami zagranicznymi oraz o rozwój organizacji, na który składają się: transfer wiedzy i kontrola działalności filii lokalnej i jej spójności z założeniami strategicznymi centrali).

W fazie realizacji funkcji personalnej względem ekspatów badania dotyczą pozyskiwania tej kadry, czyli źródeł rekrutacji, technik selekcji, które pomogą wybrać właściwą osobę na właściwe miejsce, oraz efektywności procesu doboru (liczne przykłady niepowodzeń ekspatriacji i zerwanych kontraktów świadczą o niedoskonałości procesu selekcji, a taki błąd kadrowy skutkuje znacznymi obciążeniami fi-

Tabela 2. Motywy korzystania z usług menedżerów-ekspatriantów

Motyw	Procent firm*
1. Rozwój zarządzania	95,3
• rozwój karier menedżerskich	57,8
• tworzenie/kreowanie kadry bazy międzynarodowych menedżerów	37,5
2. Brak wykwalifikowanej kadry menedżerów lokalnych	56,3
3. Rozwój organizacji i kontrola	81,2
• transfer wiedzy eksperckiej	53,1
• kontrola lokalnych operacji	20,3
• koordynacja globalnej polityki/strategii korporacji	7,8

* Dane nie sumują się do 100, ponieważ motywy korzystania z kadry ekspatów w każdej firmie mogły być różne.

Źródło: za [Scullion 2006, s. 41].

nansowymi dla korporacji). Praktyka pozyskiwania ekspatów zależy od podejścia w zarządzaniu filią zagraniczną. Chodzi tu o podejścia zaproponowane przez H. Perlmuttera: etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne i geocentryczne (za: [Scullion 2006, s. 18]). Kryterium selekcji stanowią kwalifikacje wymagane na określonym stanowisku.

Duże znaczenie w praktyce selekcji ma określanie poziomu lojalności [Bonache 2001, s. 5] ekspaty. Praca ekspaty to przede wszystkim dbałość o spójność metod zarządzania wyznaczonych przez centralę, internalizowanie wartości korporacyjnych i reprezentowanie interesów centrali. Ekspaci są nazywani też pasami transferowymi (za: [Cerdin 2008]). W praktyce zarządzania wskazuje się na role ekspatriantów w zależności od poziomu posłuszeństwa względem centrali i filii [Przytuła 2009a, s. 482] lub mówi się o dylemacie podwójnej lojalności [Przytuła 2009b, s. 386].

Badania nad obszarem adaptacji dotyczą sposobów dostosowania się ekspatów do odmiennych warunków kulturowych, społecznych i ekonomicznych kraju, do którego zostali oddelegowani. Na proces adaptacji składa się właściwie ukierunkowana selekcja, trening międzykulturowy oraz socjalizacja. Treść czy zawartość technik w każdym z tych obszarów będzie zależała od takich czynników, jak: stopień podobieństwa między kulturą, z której pochodzi pracownik, a kulturą docelową, charakterem zadań realizowanych w nowym miejscu pracy, a także od właściwości samego pracownika [Szwiec 2009, s. 28].

Model dostosowania kulturowego zaproponowany przez J. Selmera obejmuje trzy grupy czynników mających wpływ na sukces pracy ekspaty za granicą: **czynniki indywidualne** (np. cechy osobowości, motywacja poznawcza, wcześniejsze doświadczenie w pracy za granicą i wiedza o kraju goszczącym), **czynniki organizacyjne** (np. wynagrodzenie, ścieżka kariery, przygotowanie międzykulturowe, długość kontraktów, kultura organizacyjna korporacji, pomoc w relokacji, program repatriacji), **czynniki środowiskowe/otoczenia** (np. odmienna kultura narodowa, lo-

kalizacja filii i jej otoczenie, poziom infrastruktury kraju oddelegowania, adaptacja partnera/współmałżonka [Selmer 1995, s. 272; Harzing 2004, s. 272].

W obszarze **motywowania i wynagradzania** ekspatów główne problemy badawcze krążą wokół trzech obranych przez korporację podejść do wynagradzania, tj. formuły macierzystej (*home country approach*), formuły lokalnej (*host country approach*), formuły regionalnej (*regional approach*), formuły globalnej (*global approach*). Najczęściej stosowaną w odniesieniu do międzynarodowej kadry jest jednak formuła bilansowa (*balance sheet approach*)¹² polegająca na wyrównywaniu siły nabywczej (realnej wartości) wynagrodzenia w różnych krajach. Ekspata, oprócz wynagrodzenia zasadniczego, jakie otrzymywał w kraju macierzystym, otrzymuje także dodatki na pokrycie kosztów utrzymania i mieszkania, ubezpieczenia, opierając się na zasadach polityki wyrównania podatkowego (*tax equalization policy*) tak, by standard życia ekspaty za granicą pozostał porównywalny względem tego w kraju macierzystym.

Zagraniczne transfery ekspatów stwarzają liczne problemy natury instytucjonalnej i administracyjnej, np. zasady podlegania podatkom dochodowym i ubezpieczeniom społecznym, legalizacja pracy i pobytu, ustalenie struktury wynagrodzenia, jakie menedżer miałby otrzymywać za pracę świadczoną w innym kraju. Najczęściej przyznawane świadczenia to: dodatek za przeniesienie (*relocation allowances*), dodatek za „gotowość do opuszczenia kraju” (ang. *mobility premium*), świadczenia za pracę w trudnych warunkach klimatycznych lub w sytuacji braku stabilności politycznej kraju lokalnego (*hardship allowance*), dodatek na pokrycie kosztów mieszkaniowych (*housing allowance*), dodatek związany z pozytywnym zakończeniem okresu oddelegowania (*completion bonus*) [Janeczek 2009, s. 42]. Ponadto badania wskazują na pozytywną korelację między strukturą wynagrodzenia ekspatrianta a kulturą narodową [Gomez Mejija 2008, s. 147].

Eksploracje dotyczące **rozwoju i doskonalenia** tej kadry koncentrują się głównie wokół szkoleń międzykulturowych (ich form, miejsca i czasu trwania oraz efektów). Warto w tym miejscu wskazać na zdiagnozowane czynniki sukcesu i niepowodzeń ekspatriacji oraz wybranych autorów zajmujących się tą tematyką; zob. tab. 3.

Jedną z form doskonalenia ekspatów zwiększających szanse na sukces ekspatriacji jest uczestnictwo w szkoleniach (treningach) międzykulturowych. Szkolenia takie mają na celu podnoszenie kwalifikacji menedżera (wiedzy i umiejętności), modyfikowania postaw i zachowań ekspaty wymaganych na stanowisku. Praktyka zarządzania w tym obszarze bogata jest w liczne przykłady takiego treningu: kursy językowe, trening wrażliwości kulturowej, wiedza o sytuacji ekonomicznej, politycznej i społecznej danego kraju. Inną metodą jest tzw. asymilator kulturowy złożony z wielu scenariuszy zawierających opisy różnych, z życia wziętych zdarzeń i za-

¹² G. Dessler podaje, że 85% amerykańskich korporacji obiera takie podejście do wynagradzania swoich menedżerów, natomiast A. Harzing pisze, że 73% z 650 korporacji na całym świecie stosuje taką formułę.

Tabela 3. Czynniki sukcesu i niepowodzeń ekspatriacji

Predyktor sukcesu ekspatriacji	Indywidualne (osobowościowe)	Organizacyjne	Zewnętrzne	Systemowe
S U K C E S	<ul style="list-style-type: none"> - cechy psychologiczne modelu wielkiej piątki (<i>big five</i>) - umiejętności techniczne - zdolność adaptacji kulturowej - wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe i międzykulturowe - mobilność terytorialna, motywacja poznawcza 	<ul style="list-style-type: none"> - szkolenie międzykulturowe - program repatriacji - praktyka dzielenia się wiedzą wśród menedżerów - program mentoringu 	<ul style="list-style-type: none"> - relokacja do krajów o podobnej kulturze i gospodarce - zredukowane restrykcje; przepisy rządowe ograniczające zatrudnianie ekspatów - podobieństwo języka, uwarunkowań społeczno-kulturowych i instytucjonalnych 	<ul style="list-style-type: none"> - planowanie procesu ekspatriacji - zintegrowany system HRM w całej korporacji - zaawansowany poziom stosowanych technologii w zarządzaniu - elastyczność systemu IHRM - spójność systemowa funkcji personalnej w ujęciu globalnym
Autor badań w tym zakresie:	Aycan i in. 2000; Chen, Tzeng 2004; Harvey M. i in. 2004; Harvey M., Novicevic 2002; Selmer J., Leung 2003	Downes i in. 2002, Harzing A. 2001; Hocking i in. 2004; Peppas 2004, Stahl i in. 2002	Selmer J. 2000; Shay i Baack 2006; Wasti 2003;	Bonache J. i in. 2001, Duoto 2002, Novicevic i Harvey M. 2001
Predyktor niepowodzeń	Indywidualne (osobowościowe)	Organizacyjne	Zewnętrzne	Systemowe
N I E P O W O D Z E N I E	<ul style="list-style-type: none"> - problemy i sprawy rodzinne - niechęć do przemieszczeń, brak mobilności - kwestie kariery - i pracy współmałżonka - nieznamomość języków obcych - brak wsparcia dla pracownika i jego rodziny 	<ul style="list-style-type: none"> - brak planowania ścieżki kariery - nieodpowiednie przygotowanie - i szkolenie ekspaty - niezadawalający system wynagrodzeń - nieodpowiedni program szkoleń - międzykulturowych 	<ul style="list-style-type: none"> - rynki rozwijające się - restrykcje rządu kraju - goszczącego w zakresie zatrudniania obcokrajowców - nieprzyjazny klimat, opieka zdrowotna itp. - stereotypy i kulturowe tabu - dotyczące mniejszości narodowych, kobiet, rasy itp. 	<ul style="list-style-type: none"> - centryczna orientacja polityki personalnej - działania <i>ad hoc</i> w zakresie doboru kadry - nieodpowiedni program rozwoju i doskonalenia ekspaty w czasie jego pobytu za granicą lub całkowity jego brak - nieefektywny system oceniania i wynagradzania kadry ekspatów
Autor badań	Daniels i Inach 1998; Harvey M. 1997; Takeuchi i in. 2002	Bonach J. Brewster C. 2001; Selmer J., Leung 2003; Wasti 2003	Selmer J. 2006	Brewster C. Suutari 2005, Harvey i in. 2002

Źródło: opracowanie na podstawie: [Harvey, Nivicevic 2001].

chowań ludzi odmiennych kultur. Ponadto korzysta się z metody antyamerykańskiej polegającej na przejawianiu podczas sesji zachowań, które są sprzeczne z zachowaniami właściwymi kulturze, w której wyrastali uczestnicy treningu [Szwiec 2009, s. 27-37].

W obszarze odejść podejmowane są badania koncentrujące się na skutkujących wcześniejszymi powrotami problemach ekspatriantów w pracy za granicą (*failure rate of expatriation*). Wskaźnik niepowodzeń ekspatriacji w korporacjach amerykańskich wynosi od 20-40% [Harvey 2001, s. 27-56], podczas gdy w korporacjach pochodzących z Europy lub Japonii wynosi on ok. 10% [Scullion 2006, s. 60]. Tak duża liczba porażek i niepowodzeń ekspatriacji skłania do głębokiej analizy i poszukiwania przyczyn takiego stanu rzeczywistości.

Szeroko badanym zagadnieniem jest problem repatriacji, czyli sytuacji ekspaty po powrocie do firmy macierzystej i jego dalszej kariery w korporacji [Selmer 1995, s. 215].

Badania w **fazie kontroli** funkcji personalnej oscylują wokół diagnozy różnych dysfunkcji występujących w kolejnych obszarach zarządzania kadrami ekspatriantów (np. zjawisko szoku kulturowego) oraz wokół zagadnień finansowych (np. określenie kosztów ekspatriacji, zwrotu z inwestycji (ROI)).

4. Zakończenie

Niniejsze studium teoretyczne poświęcono tematyce zarządzania kadrami ekspatriantów w korporacjach międzynarodowych. Wskazano na najważniejsze zagadnienia badawcze podejmowane w literaturze przedmiotu przez badaczy polskich i zagranicznych. W szczególności wskazano na **rolę** ekspaty w filiach międzynarodowych i motywy, jakimi kierują się firmy przy **obsadzie** najwyższych stanowisk w filiach zagranicznych. W obszarze **motywowania** i **wynagradzania** zaprezentowano najczęściej stosowane podejścia przez korporacje międzynarodowe. Praktyka **doskonalenia** tej kadry dostarcza licznych przykładów szkoleń, które zwiększają szanse na sukces ekspaty w pracy za granicą. Poruszono też kwestię odejść i problem **repatriacji**. Znajomość przyczyn niepowodzeń ekspatriacji stanowi bowiem punkt wyjścia do opracowania skuteczniejszych metod doboru, motywowania, rozwoju tej kadry.

Literatura

- Adamczyk M., Piasecka-Głuszak A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce światowej*, [w:] J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk (red.), *Procesy globalizacji*, UE, Wrocław 2009.
- Adler N., *Pacific Basin managers: A Gaijin not a woman*, "HRM" 1987, no 26(2).
- Allard L.A., *Manging globe-trotting expatriates*, "Management Review" 1996, 85(5).

- Beamish P.W., Inkpen A., *Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate*, "Journal of World Business" 1998, no 33(1).
- Beaverstock J., *Managing across borders: knowledge management and expatriation in professional service legal firms*, "Journal of Economic Geography" 2004, no 4(2).
- Bedi H., *A helping hand for Asian expatriates*, www.web3.asia1.com, 1998.
- Black J.S., Mendenhall M., Oddou G., *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*, "Academy of Management Review" 1991, no 16(2).
- Black J.S., *Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan*, "Journal of International Business Studies" 1988, 19.
- Black S.J., Gregersen H., *The right way to manage expatriates*, "Harvard Business Review", March/April 1999.
- Black S.J., Gregersen H., *Towards a theoretical framework of repatriation adjustment*, "Journal of International Business Studies" 1992, no 23 (4).
- Bonache J. i in., *Expatriation: a developing research agenda*, „International Business Review" 2001, vol. 43(1).
- Bonache J., *The compensation of expatriates: a review and a future research agenda*, [w:] G.K. Stahl, I. Bjoerkman, E. Elgar (red.), *Handbook of research in international HRM*, 2006.
- Brewster C., Pickard J., *Evaluating Expatriate Training*, "International Studies of Management & Organization", Fall 1994, 24, 3.
- Brislin R., Landis D., *Handbook of Intercultural Training*, vol. 1, Pergamon Press, NY 1983.
- Caliuri P., *The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*, "Personnel Psychology" 2000, no 53(1).
- Cardon P., *The changing nature of global assignments: implications for cross-cultural training*, "International Business", February 2006.
- Cerdin J. i in., *The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective*, [w:] P. Benson i in. (red.), *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, NMSU College of Business, Talinn 2008.
- Chen M.F., Tzeng G., *Combining grey relation and TOPSIS concepts for selecting an expatriate host country*, "Mathematical and Computer Modelling" 2004, no 1.
- Colakoglu S., Caliuri P., *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: the case of US subsidiaries of multinational corporations*, "International Journal of HRM" 2008, no 13.
- Daniels J.D., Insch G.S., *Why are early departure rates from foreign assignments lower than historically reported?*, "Multinational Business Review" 1998, no 6(1).
- Dessler G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, 2003.
- Edstrom A., Galbright J., *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*, „Administrative Science Quarterly" 1977, no 22(2).
- Fernandez B., Mutabazi E., *International executives, identity strategies and mobility in France and China*, "Asia Pacific Business Review" 2006, no 12(1).
- Fiedler F., Michel T., *The culture assimilator: an approach to cross-cultural training*, "Journal of Applied Psychology" 1971, 55(2).
- Gomez Mejija L., *Global Compensation*, Routledge, 2008.
- Harvey M., *Designing a global compensation system: the logic and a model*, "Columbia Journal of World Business" 1993, 28(4).
- Harvey M., *Repatriation of corporate executives: an empirical study*, "Journal of International Business Studies" 1989, no 20(1).
- Harvey M. i in. , *Challenges to staffing global virtual teams*, "HRM Review" 2004, no 14(3).

- Harvey M. i in., *Strategic HR Staffing of foreign subsidiaries*, „Research and practice in HRM” 2001, no 9(2).
- Harvey M., Moeller M., *Expatriate managers: a historical review*, „International Journal of Management Reviews” 2009.
- Harvey M., Nivicevic M., *Selecting expatriates for increasingly complex global assignments*, “Career Development International” 2001, no 6(2).
- Harzing A., *International HRM*, Sage Publication, 2004.
- Harzing A., *The persistent myth of high expatriate failure rates*, “International Journal of HRM” 1995, 6(2).
- <http://www.atlasworldgroup.com>.
- Janeczek A. *Misja za granicą*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1.
- Johnson L., *Measuring international assignment return on investment*, “Compensation and Benefits Review” 2005, no 37(2).
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *Funkcja personalna a zarządzanie personelem*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, UE, Wrocław 2000.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1998.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Mayrhofer W., Brewster C., *In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European multinationals*, “International Executive” 1996, no 38(6).
- McNulty Y., Tharenou P., *Expatriate return on investment*, “International studies of management and organization”, 2004, nr 34(3)
- Mendenhall M., Stahl G., *Expatriate training and development: where do we go from?*, “HRM” 2000, no 39(2&3).
- Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i kierowanie*, UE, Wrocław 2003.
- Przytuła S., *Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009a, 3-4.
- Przytuła S., *Role menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009b.
- Schaffer A., *Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers*, “Journal of Business and Management” 2005, no 11.
- Schaffer M. i in., *Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process*, “Journal of International Business Studies” 1999, no 30/3.
- Schaffer M., Harrison D., *Forgotten patterns of international assignments: developing and test of model of spouse adjustment*, “Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 86, no 2.
- Scullion H., Brewster C., *Trends and developments in European expatriation*, “The Management Development Journal of Singapore” 1999, no 8(1).
- Scullion H., Collings D., *Global Staffing*, Routledge, London, New York 2006.
- Selmer J., *Expatriate Management*, Routledge, 1995.
- Szwiec P., *Adaptacja kulturowa ekspatriantów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 5.
- Takeuchi R., Yun S., Tesluk P., *An examination of cross-over and spill over effects on spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*, “Journal of Applied Psychology” 2002, no 87.
- Torbiorn I., *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, Wiley, New York 1982.
- Tung R., *Selection and training of personnel for overseas assignments*, “Columbia Journal of World Business” 1980, 16(1).

Wachowiak P. (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.

Wederspahn G., *Expatriates Assignments: Controlling the Costs of Failure*, Relocation Intercultural Services, 1992.

www.gmacglobalrelocation.com.

PERSONNEL FUNCTION IN RELATION TO EXPATRIATE MANAGERS

Summary: The main purpose of this theoretical paper is to present the agenda of research conducted over the expatriate managers mainly in foreign literature in relation to personnel function.