

zarządzanie misjami zagranicznymi

organizacyjne i indywidualne aspekty
pracy expatriantów

redakcja naukowa
aleksy pocztowski



Oficyna

a Wolters Kluwer business

zarządzanie misjami zagranicznymi

organizacyjne i indywidualne aspekty
pracy expatriantów

redakcja naukowa aleksy pocztowski



Oficyna
a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2012

Recenzent
Prof. dr hab. Hanna Karaszewska

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta
Robert Mitoraj
Ewelina Korostyńska

Skład i łamanie
Firma Verso

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Robert Churchill*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2012
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-3948-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym	13
<i>Aleksy Pocztowski</i>	
Miejsce ekspatriantów w realizacji misji zagranicznych	13
Cele misji zagranicznych ekspatriantów i pełnione przez nich funkcje	18
Czynniki sukcesu w pracy ekspatriantów	21
Tendencje rozwoju w obszarze misji zagranicznych	27
Rozdział 2. Uwarunkowania kulturowe misji zagranicznych	29
<i>Joanna Purgal-Popieła</i>	
Miejsce kultury narodowej w realizacji misji zagranicznych	30
Kultura kraju pochodzenia a ekspatriacja	32
Kultura kraju goszczącego jako czynnik kontekstowy misji zagranicznych.....	38
Przystosowanie międzykulturowe ekspatrianta	39
Przystosowanie jako wyzwanie dla jednostki i organizacji.....	46
Uwagi końcowe.....	50
Rozdział 3. Proces zarządzania misjami zagranicznymi pracowników	52
<i>Aleksy Pocztowski</i>	
Strategiczne wybory w zakresie misji zagranicznych	52
Ogólna charakterystyka procesu zarządzania misjami zagranicznymi	56
Relacje między centralą a filią.....	58
Achitektura HR w procesie zarządzania misjami zagranicznymi	60
Rozdział 4. Pozyskanie i przygotowanie ekspatrianta do wyjazdu na misję zagraniczną	65
<i>Iwona Kubica</i>	
Źródła rekrutacji.....	65
Kryteria wyboru ekspatrianta	71
Metody selekcyjne.....	77
Procedura przygotowania ekspatrianta do misji zagranicznej	84
Opracowanie pakietu wynagrodzeń ekspatriantów	94

Rozdział 5. Proces adaptacji pracowników delegowanych na misje zagraniczne...	107
<i>Iwona Kubica</i>	
Znaczenie procesu adaptacji w zarządzaniu misją zagraniczną	107
Przezwyciężanie szoku kulturowego	111
Rola szkoleń międzykulturowych w procesie adaptacji	114
Narzędzia wspierające proces adaptacji w początkowym okresie misji zagranicznej	116
Rozdział 6. Ocena pracy ekspatriantów	124
<i>Beata Buchelt</i>	
Przesłanki oceniania ekspatriantów	124
Projektowanie i realizacja zarządzania przez efekty podczas misji zagranicznej	130
Determinanty efektywności pracy ekspatriantów	139
Rozdział 7. Kariera zawodowa ekspatriantów	145
<i>Alicja Miś</i>	
Kariera w zmieniającym się otoczeniu	145
Ogólny model kariery międzynarodowej	147
Kultura jako mediator kariery międzynarodowej	151
Zarządzanie karierą ekspatriantów – perspektywa organizacyjna	155
Kariera międzynarodowa – perspektywa indywidualna	162
Rozdział 8. Powrót ekspatriantów z misji zagranicznej	168
<i>Beata Buchelt</i>	
Istota i znaczenie repatriacji	168
Uwarunkowania repatriacji	172
Wymiar strategiczny i operacyjny zarządzania ekspatriantami powracającymi z misji zagranicznych	176
Rozdział 9. Osobiste i rodzinne aspekty misji zagranicznych	188
<i>Joanna Purgal-Popiela</i>	
Jednostka i jej atrybuty w kontekście realizacji misji zagranicznej	188
Motywy i oczekiwania jednostki związane z ekspatriacją i repatriacją	191
Rola uwarunkowań rodzinnych w realizacji misji zagranicznych	200
Uwagi końcowe	204
Rozdział 10. Efektywność misji zagranicznych ekspatriantów	206
<i>Grzegorz Łukasiewicz</i>	
Istota efektywności wyjazdów zagranicznych pracowników	206
Koszty zatrudnienia ekspatriantów i specjalistów lokalnych	215
Czynniki determinujące efektywność misji zagranicznych	222

Aneks 1. Misje zagraniczne specjalistów z przedsiębiorstwa działającego w branży wysokich technologii	227
<i>Grzegorz Łukasiewicz</i>	
Aneks 2. Ekspatriacja w międzynarodowej firmie konsultingowej	234
<i>Beata Buchelt</i>	
Aneks 3. <i>Frequent flyers</i> jako forma misji zagranicznych pracowników	243
<i>Beata Buchelt</i>	
Aneks 4. Przebieg kariery międzynarodowej w ramach Lifeblood Development Program w firmie Reckitt Benckiser Production (Poland) Sp. z o.o.	249
<i>Iwona Kubica</i>	
Aneks 5. Polityka wynagradzania ekspatriantów w firmie Eaton	259
<i>Iwona Kubica</i>	
Aneks 6. Ekspatriacja – kobiecy punkt widzenia?	269
<i>Joanna Purgal-Popieła</i>	
Bibliografia	277
Indeks	293

Wstęp

Postępujące umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw sprawia, że wzrasta zainteresowanie problematyką zarządzania międzynarodowego, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to również w coraz większym stopniu polskich firm, które mają mniejsze doświadczenie na rynkach międzynarodowych niż konkurenci z krajów zachodnich.

W literaturze przedmiotu podkreśla się kluczowe znaczenie profesjonalnie przygotowanych menedżerów i specjalistów jako strategicznego czynnika sukcesu firmy na rynkach międzynarodowych. Kwestie związane z pozyskaniem właściwych kandydatów do pracy, ich przygotowaniem do misji zagranicznych, wsparciem w trakcie pobytu w krajach goszczących, repatriacją i retencją po powrocie z misji pozostają w centrum zainteresowania teorii i praktyki. Występuje spora różnorodność w definiowaniu tej grupy zawodowej. Dla potrzeb badań i książki przyjęto, że ekspatrianci (*expatriates*) lub bardziej potocznie ekspaci (*ex-pats*) to pracownicy, głównie menedżerowie i specjaliści, delegowani przez firmę międzynarodową poza granice kraju ich pochodzenia w celu realizacji określonych zadań.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na dwa aspekty omawianego zagadnienia. Po pierwsze, zmienia się model wysyłania pracowników na misje zagraniczne. Przede wszystkim maleje liczba ekspatriantów pracujących w zagranicznych oddziałach korporacji transnarodowych, co spowodowane jest wysokimi kosztami ich pracy i większą dostępnością wartościowych kandydatów na rynkach krajów goszczących. Zróżnicowaniu uległy także formy wyjazdów. Niebagatelne znaczenie ma rozwój technologii informacyjnych pozwalających sterować procesami biznesowymi w danym kraju bez konieczności przebywania w nim. Po drugie, w Polsce występują deficyty w zakresie profesjonalnego zarządzania ekspatriantami, które odnoszą się zarówno do stanu wiedzy teoretycznej, jak i rozwiązań praktycznych. Pojawiające się w ostatnim czasie nieliczne publikacje to krok w dobrym kierunku. Istnieje uzasadniona potrzeba kontynuowania badań w tym zakresie.

Książka powstała na podstawie studiów literaturowych i badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2010–2011 w Katedrze Zarządzania

Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, a poświęconych zarządzaniu ekspatriantami. Zespół badawczy postawił przed sobą następujące cele:

- przedstawienie istniejącego stanu wiedzy w zakresie zarządzania pracownikami delegowanymi do pracy za granicą,
- poznanie organizacji i narzędzi stosowanych w procesie zarządzania misją zagraniczną,
- zrozumienie motywów, jakimi kierują się pracownicy, decydując się na kontrakty w innych krajach,
- wskazanie czynników determinujących przebieg i efekty pracy ekspatriantów.

Punktem wyjścia prowadzonych badań były dwa założenia:

- ekspatrianci odgrywają kluczową rolę w osiąganiu sukcesu przez organizację na rynku międzynarodowym,
- przedsiębiorstwa, doceniając strategiczną rolę ekspatriantów, dążą do profesjonalizacji procesu zarządzania misjami zagranicznymi.

W trakcie badań podjęto próbę diagnozy procesu wyjazdów zagranicznych, obejmującą m.in.:

- identyfikację strategicznych celów przedsiębiorstw w odniesieniu do wyjazdów ekspatriantów,
- określenie zasad i narzędzi stosowanych w procesie przygotowania do wyjazdu, pobytu na misji zagranicznej i powrotu,
- nakreślenie ścieżek kariery zawodowej ekspatriantów,
- wskazanie głównych czynników determinujących sukces misji zagranicznych pracowników.

W dążeniu do osiągnięcia założonych celów badań posłużono się następującymi metodami: analizą literatury przedmiotu, wywiadem ustrukturyzowanym i badaniami ankietowymi. Wywiady przeprowadzono z menedżerami personalnymi w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych i z ekspatriantami. Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 100 przedsiębiorstw, wśród których były centrale firm polskich i polskie filie firm zagranicznych działających na rynkach międzynarodowych. Pozwoliło to na uzyskanie informacji z różnych źródeł oraz na naświetlenie specyfiki pracy ekspatriantów z perspektywy organizacyjnej (tj. centrali i filii) oraz z perspektywy samych zainteresowanych.

Książka składa się z dziesięciu rozdziałów. W pierwszym omówione zostały podstawowe kwestie pojęciowe, tradycyjne i współczesne formy

ekspatriacji, typowe role odgrywane przez ekspatów podczas misji zagranicznych i czynniki determinujące sukces w pracy za granicą. Szczególne znaczenie dla przebiegu misji zagranicznych mają czynniki kulturowe, które zostały przedstawione w drugim rozdziale książki. Zwrócono uwagę na przeplatanie się elementów kultury narodowej kraju pochodzenia firmy wysyłającej pracowników za granicę, kultury kraju goszczącego i kultury kraju pochodzenia ekspata. W rozdziale trzecim scharakteryzowany został proces zarządzania misjami zagranicznymi pracowników. Najpierw zidentyfikowano strategiczne kwestie związane z ekspatriacją, następnie omówione zostały ogólnie trzy podstawowe fazy tego procesu, a mianowicie preparacja, ekspatriacja i repatriacja. Szczególną uwagę zwrócono na relacje między centralą firmy i jej filiami oraz na rolę architektury funkcji personalnej w procesie obsługi misji zagranicznych ekspatów.

Etap przygotowania do wyjazdu na misję zagraniczną przedstawiony został w czwartym rozdziale książki. Omówiono takie działania jak poszukiwanie kandydatów do wyjazdu, ich selekcja, szkolenie i wynagradzanie. Świadomie prowadzony proces adaptacji umożliwia złagodzenie napięć wynikających z różnic w kontekstach pracy kraju pochodzenia i kraju goszczącego. Występujące tu wyzwania i sposoby radzenia sobie z nimi stanowią temat piątego rozdziału. W kolejnym rozdziale omówiona została problematyka oceny pracy ekspatriantów. Najpierw przedstawiono przesłanki do sporządzenia oceny, a następnie jej specyfikę i czynniki wpływające na efektywność pracy. Praca na rynkach międzynarodowych nadaje specyficzny charakter karierze zawodowej. Zagadnienie to zostało omówione w siódmym rozdziale książki, w którym zaprezentowany został ogólny model kariery w wymiarze międzynarodowym, ze szczególnym podkreśleniem roli czynników kulturowych w procesie kształtowania się karier zawodowych osób delegowanych do pracy na rynkach zagranicznych. Ósmy rozdział traktuje o etapie repatriacji w procesie zarządzania misjami zagranicznymi. Wskazano w nim złożoność sytuacji powrotu pracownika po zakończeniu realizowanego za granicą zadania, omówiono czynniki determinujące przebieg procesu repatriacji i narzędzia stosowane w praktyce zarządzania ekspatriantami.

Kluczowy wpływ na przebieg i efekt misji zagranicznych ekspatów mają czynniki o charakterze osobistym i rodzinnym. Wynika to stąd, iż praca za granicą nie tylko rzutuje na rozwój kariery zawodowej, ale też kształtuje styl życia ekspatriantów i ich rodzin. Perspektywa wyjazdu na misję zagraniczną z uwzględnieniem zawodowych i pozazawodowych celów i aspiracji ekspatriantów stanowi przedmiot rozważań w dziewiątym rozdziale książki. Całość opracowania zamyka rozdział poświęcony ocenie efektywności misji ekspatriantów. Przedstawiono w nim możliwości adaptacji uniwersalnych miar efektywności do specyfiki pracy za granicą, dokonano zestawienia

typowych nakładów i efektów takich wyjazdów, oszacowano korzyści dla organizacji i ekspata oraz omówiono czynniki wpływające na efektywność. Książkę dopełnia ankes, w którym przedstawiono przykłady praktycznych rozwiązań z zakresu zarządzania misjami zagranicznymi pracowników.

Autorzy mają nadzieję, że zamieszczone w książce rozważania na temat współczesnej roli ekspatriantów w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych oraz zarządzania misjami ekspatriantów przyczynią się do poszerzenia wiedzy w tej dziedzinie, będą inspiracją do dyskusji, skłonią do podejmowania dalszych badań i ułatwią doskonalenie praktyki zarządzania.

Aleksy Pocztowski

Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Aleksy Pocztowski

Miejsce ekspatriantów w realizacji misji zagranicznych¹

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kwestie personalne znalazły się w centrum zainteresowania badaczy i praktyków nieco później niż na przykład sprawy związane z produkcją, marketingiem czy budowaniem strategii (Scullion 2001, s. 288). W przeszłości uważano, że ta dziedzina zarządzania przedsiębiorstwem ma mniejsze znaczenie dla osiągnięcia celów przez firmy działające na rynkach międzynarodowych. Dopiero analiza przyczyn sukcesów i porażek tych przedsiębiorstw doprowadziła do refleksji nad priorytetami. Istotne znaczenie w kształtowaniu nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych miały opublikowane w 1992 roku wyniki badań przeprowadzonych wśród menedżerów, badaczy i konsultantów z dwunastu krajów europejskich, amerykańskich i azjatyckich. Na ich podstawie stworzono listę głównych czynników, które powinny być uwzględnione w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Znalazły się na niej: rosnąca konkurencja na rynkach krajowych i międzynarodowych, orientacja na jakość i klienta, zmieniające się systemy wartości pracowników, globalizacja, procesy integracji narodowych systemów gospodarczych, zmiany na rynku pracy, zmiany struktur zatrudnienia, wyzwania natury ekologicznej (Pocztowski 1996, s. 163). Od tego czasu datuje się dynamiczny rozwój badań nad międzynarodowymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi, w tym nad zagadnieniem ekspatriacji.

W ostatnich latach również polskie firmy odkrywają znaczenie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych, szczególnie te, które nie mając możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez korporacje transnarodowe, same stawiają czoło wyzwaniom związanym z ekspatriacją pracowników i opracowują swoje strategie i me-

¹ Misja zagraniczna (*international assignment*) oznacza zadania realizowane przez pracowników firmy międzynarodowej na rynkach zagranicznych.

tody zarządzania tą grupą zawodową. Jest to zadanie o strategicznym znaczeniu, ponieważ kadra menedżerska przygotowana do pracy na rynkach zagranicznych to jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw aktywnych w skali międzynarodowej. Świadomość tego faktu wzrasta również w polskich firmach (Pocztowski 1999, s. 267). Rozwój kadry menedżerskiej, która potrafi myśleć i działać według standardów obowiązujących na rynkach globalnych oraz uwzględniać oczekiwania rynków lokalnych, stanowi jedno z najważniejszych i najtrudniejszych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (*Zarządzanie kadrą...* 2008, s. 11–12; Schroeder 2010, s. 9).

Na podstawie obserwacji praktycznego przebiegu kariery zawodowej można wyróżnić trzy grupy menedżerów firm międzynarodowych. Do pierwszej należą menedżerowie krajowi rekrutowani spośród społeczności lokalnej (kraju goszczącego), których kariera z reguły przebiega na tymże rynku lokalnym. Druga grupa to menedżerowie z kraju pochodzenia firmy międzynarodowej. Wyśłani do zagranicznych oddziałów firmy, realizują tam powierzone im zadania, a karierę zawodową kończą najczęściej w kraju pochodzenia. Trzecia grupa obejmuje menedżerów międzynarodowych w pełnym znaczeniu tego słowa, którzy zaczynają karierę w placówce firmy międzynarodowej w dowolnej części świata i mają kompetencje umożliwiające im funkcjonowanie na różnych rynkach, przy czym kwestią otwartą jest, gdzie ich kariera dobiegnie końca (Perkins 1997, s. 513).

Analiza zmian terminologicznych i kompetencyjnych przeprowadzona wśród menedżerów firm międzynarodowych pozwala dostrzec ewolucję od tradycyjnego menedżera z kraju goszczącego, zatrudnionego w swoim kraju przez przedsiębiorstwo wielonarodowe, poprzez menedżera-ekspatrianta delegowanego do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa wielonarodowego, aż po menedżera globalnego i transnarodowego. W większości korporacji międzynarodowych spotkać można menedżerów z różnych grup. W literaturze przedmiotu występują różne propozycje typologii menedżerów międzynarodowych, budowane na podstawie różnych kryteriów podziału².

Charakterystycznym typem menedżera międzynarodowego pozostaje od wielu lat ekspatriant³. Spotyka się różne definicje tego pojęcia. W szerszym rozumieniu jest to osoba, która czasowo migruje – najczęściej z krajów zamożnych – i przebywa za granicą w celach biznesowych, misyjnych, edukacyjnych, badawczych czy rekreacyjnych (Cohen 1977, s. 5). W węż-

² Przykładem może być klasyfikacja C. Bartletta i S. Ghosala, którzy wyróżniają: globalnych menedżerów biznesu (*global business managers*), światowych menedżerów funkcjonalnych (*worldwide functional managers*), menedżerów filii (*country subsidiary managers*), najwyższy korporacyjny menedżment (*top-level corporate management*) (Przytuła 2011, s. 74–75).

³ Synonimem ekspatrianta jest ekspat, przy czym ten drugi termin stosowany jest głównie w praktyce.

szym ujęciu ekspatriant to menedżer lub specjalista zatrudniony przez przedsiębiorstwo międzynarodowe poza krajem jego pochodzenia (Harry 2003, s. 284). Osoba ta może być zatrudniona zarówno przez firmę matkę (centralę), jak i przez firmy córki (filie, oddziały) operujące na rynkach krajów goszczących, głównie w celach biznesowych, oraz z reguły na okres co najmniej średni, tj. powyżej jednego roku (Tayeb 2005, s. 182). Według innej definicji do tej grupy zawodowej zaliczani są pracownicy wykonujący obowiązki zawodowe i rezydujący czasowo za granicą, w kraju goszczącym. Mogą wywodzić się zarówno z kraju pochodzenia firmy, jak i z kraju trzeciego (Dowling i in. 2008, s. 4). W podobny sposób ujmuje zagadnienie kolejna definicja, zgodnie z którą ekspatrianci to pracownicy wysłani czasowo przez pracodawcę poza granice ich kraju pochodzenia do wykonywania określonych zadań (Perkins 1997, s. 71).

Przytoczone definicje mimo pewnych różnic pozwalają na wskazanie wspólnych cech pracowników określanych mianem ekspatriantów. Podstawową jest delegowanie do pracy na czas określony poza granice kraju pochodzenia, połączone z rezydowaniem za granicą. Typowymi ekspatriantami są pracownicy wywodzący się z kraju pochodzenia firmy międzynarodowej. Obok nich do ekspatriantów zalicza się pracowników wywodzących się z kraju trzeciego i delegowanych przez centralę firmy międzynarodowej do pracy na rynku kraju goszczącego⁴. Za ekspatriantów uważa się też pracowników delegowanych z krajów goszczących do pracy w centrali przedsiębiorstwa międzynarodowego (Perkins 1997, s. 72). W literaturze określa się ich anglojęzycznym terminem *inpatriates*⁵.

Na podstawie kryterium okresu wykonywania pracy poza granicami kraju pochodzenia ekspatriantów wyróżnia się cztery rodzaje delegowania:

- wyjazdy służbowe (*business trips*) trwające do jednego miesiąca, poświęcone na przykład przedstawieniu zasad polityki firmy;
- misje krótkoterminowe do trzech miesięcy (*short-term assignments*), których celem jest często rozwiązywanie bieżących problemów;
- misje średnioterminowe (*extended or contractual assignments*) trwające od trzech do dwunastu miesięcy, związane często z realizacją projektów lub rozwiązywaniem problemów;

⁴ Zastosowane tu kategorie oznaczają: *kraj goszczący* – kraj, w którym zlokalizowany jest oddział, filia lub inna forma organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego; *kraj trzeci* – kraj, z którego pozyskuje się zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie; *kraj pochodzenia* – kraj, w którym powstała dana firma międzynarodowa i gdzie znajduje się jej centrala.

⁵ Pojawienie się pojęcia *inpatriate* spowodowało w literaturze z zakresu międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi pewne problemy terminologiczne. Niemniej weszło ono do języka stosowanego w teorii i praktyce. Oznacza osobę, która została delegowana z kraju goszczącego do pracy w centrali lub w oddziałach firmy znajdujących się w kraju jej pochodzenia (Dowling, Festing, Engle 2008, s. 97).

- misje długoterminowe (*long-term or full assignments*) trwające od roku do pięciu lat, charakteryzujące się jasno określonymi rolami w kraju goszczącym, które uważane są za typowe dla tradycyjnie rozumianych ekspatriantów⁶.

Obok wymienionych powyżej rodzajów delegowania można wyróżnić inne nietypowe formy wykonywania pracy na rynkach międzynarodowych. Należą do nich m.in.:

- wyjazdy rotacyjne (*rotational assignments*) – krótkie, regularne wyjazdy za granicę w celu realizacji określonych zadań, przeplatane pracą w kraju macierzystym;
- dojazdy do pracy za granicę z kraju macierzystego w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym (*international commuter assignments*);
- częste wyjazdy zagraniczne bez przeprowadzki na stałe (*frequent-flyer assignments*);
- zadania realizowane wirtualnie (*virtual assignments*) polegające na zarządzaniu pracownikami lub wykonywaniu innych zadań z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, w formie telepracy bez opuszczania kraju pochodzenia⁷.

Przytoczone przykłady świadczą o zmieniającym się desygnacie omawianego pojęcia. Tradycyjnie, w węższym ujęciu, za ekspatriantów uznawano osoby wyjeżdżające na misję zagraniczną trwającą od roku do pięciu lat. Miały one w kraju goszczącym jasno określone role zawodowe i stawiano przed nimi konkretne cele. Obecnie za ekspatriantów uważa się osoby, głównie menedżerów i specjalistów, zatrudniane przez firmę międzynarodową do realizacji zadań na rynkach zagranicznych w różnym okresie i w różnych formach organizacyjnych.

W tabeli 1.1 przedstawione zostały dane ilustrujące charakter misji zagranicznych w badanych przedsiębiorstwach. Wynika z nich, iż firmy korzystają ze zróżnicowanych rozwiązań. Misje długoterminowe (od 1 do 5 lat) to 43% wszystkich wyjazdów, misje średnioterminowe (od 3 do 12 miesięcy) – 26%, a misje krótkoterminowe (do 3 miesięcy) – 35%. Misje zagraniczne, które trwają ponad 5 lat, zdarzają się bardzo rzadko (jedynie 3% wyjazdów). Z przytoczonych danych wynika, że uznawaną w literaturze przedmiotu za tradycyjną formę wyjazdów zagranicznych, tj. od roku do pięciu lat, częściej

⁶ Spotykane w literaturze przedmiotu typologie misji zagranicznych różnią się pewnymi szczegółami lub nazwami. Więcej na ten temat w: Perkins 1997, s. 75; Scullion, Collings 2006; Dowling, Festing, Engle 2008, s. 90; Schroeder 2010, s. 48.

⁷ Więcej na ten temat: Dowling i in. 2008, s. 91; Henderson 2008, s. 220; Schroeder 2010, s. 49.

stosują firmy zagraniczne mające polskie oddziały (ponad 58%) niż polskie firmy działające na rynkach międzynarodowych (ponad 31%).

Tabela 1.1. Czas trwania misji ekspatriantów (wg rodzaju organizacji)

	Polski oddział firmy międzynarodowej		Polska firma działająca na rynkach międzynarodowych		Ogółem	
	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z całości
Od 3 miesięcy do 1 roku	11	25,58	15	26,32	26	26,00
Od 1 roku do 3 lat	13	30,23	9	15,79	22	22,00
Od 3 do 5 lat	12	27,91	9	15,79	21	21,00
Dłużej niż 5 lat	1	2,33	2	3,51	3	3,00
Regularne wyjazdy na okres do 1 miesiąca	7	16,28	13	22,81	20	20,00
Delegacje kilkudniowe	16	37,21	24	42,11	40	40,00

Tabela 1.2. Kierunki wyjazdów ekspatriantów na misje zagraniczne (wg rodzaju organizacji)

	Polski oddział firmy międzynarodowej		Polska firma działająca na rynkach międzynarodowych		Ogółem	
	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z całości
Z centrali do oddziałów	9	20,93	27	47,37	36	36,00
Z oddziałów do centrali	19	44,19	5	8,77	19	19,00
Z centrali do oddziałów, jak i z oddziałów do centrali	14	32,56	8	14,04	22	22,00
Pracownicy wysyłani są do pracy między oddziałami i centralą w ramach całej firmy	8	18,60	19	33,33	27	27,00

W tradycyjnym podejściu do ekspatriacji zakłada się, że pracownicy z centrali wyjeżdżają do zagranicznych oddziałów firmy międzynarodowej. W ostatnich latach coraz częściej obserwuje się również inne kierunki misji zagranicznych pracowników⁸. Potwierdzają to dane uzyskane w badaniach

⁸ Stosując kryterium kierunku przemieszczania się ekspatriantów, niektórzy autorzy proponują dodatkowe określenia dla różnych typów ekspatriantów. Wspomniani już wcześniej *inpatriciani* przybywają z filii do centrali, *transpatriciani* pochodzą z kraju trzeciego, a *interpatriciani* przemieszczają się między filiami.

empirycznych, które przedstawione zostały w tabeli 1.2. Wynika z nich, że najczęściej zdarzają się wyjazdy z centrali do filii (36% wskazań), jednak znaczny udział mają też inne kierunki ekspatriacji, tj. z filii do centrali (19%), dwukierunkowo z centrali do filii i odwrotnie (22%), jak też wielokierunkowo – między centralą i oddziałami oraz między oddziałami (27%).

Przedstawione w tabelach 1.1 i 1.2 dane liczbowe oraz opinie zebrane podczas wywiadów potwierdzają podnoszony w literaturze fakt, że współcześnie misje zagraniczne ekspatów są zjawiskiem złożonym – różny jest czas ich trwania i różne kierunki przemieszczania się na rynkach międzynarodowych. Okres pobytu za granicą zależy od rodzaju realizowanych zadań, projektów i kontraktów.

Cele misji zagranicznych ekspatriantów i pełnione przez nich funkcje

Cele delegowania pracowników za granicę i pełnione przez nich funkcje zależą od strategii firmy międzynarodowej i wyznawanej przez zarząd orientacji lub swojej filozofii zarządzania. Mogą one być ujęte w trzech głównych grupach.

Pierwszą z nich jest obsada określonych stanowisk pracy, najczęściej kierowniczych i specjalistycznych. Taka praktyka ma zapewnić centrali firmy profesjonalną obsługę operacji na rynkach krajów goszczących i wynika często z deficytu kompetentnych kandydatów na tych rynkach.

Druga grupa celów ekspatriacji obejmuje zadania związane z rozwojem kadry menedżerskiej, szkoleniem i doskonaleniem personelu jednostek biznesowych w krajach goszczących, jak i wsparciem w procesie rozwijania wartości korporacyjnych. Może to następować zarówno poprzez wysyłanie pracowników z centrali do filii, jak i poprzez wysyłanie pracowników z oddziałów w krajach goszczących do centrali. Formami transferu treści szkoleniowych i wartości mogą być zarówno prace projektowe, jak i szkolenia.

Trzecią grupę celów ekspatriacji tworzą działania związane z rozwojem przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Należą do nich m.in.: chęć sprawowania kontroli nad operacjami zagranicznymi, transfer wiedzy, kompetencji, procedur, dobrych praktyk i wzorców kulturowych do oddziałów w krajach goszczących oraz wykorzystywanie szans, jakie stwarza globalizacja (Collings, Scullion 2007, s. 219–220; Dowling i in. 2008, s. 89).

Należy w tym miejscu podkreślić, że wymienione powyżej typowe cele ekspatriacji nie wykluczają się wzajemnie, ale często realizowane są wspólnie przez osoby delegowane do pracy w innych krajach.

Inną klasyfikację zadań powierzanych ekspatriantom proponuje A.W. Harzing, która wyróżniła trzy typowe role kontrolne odgrywane przez tę grupę zawodową, a określane metaforycznie jako niedźwiedzie, trzmiele i pająki (*bears, bumble bees and spiders*) (Collings, Scullion 2007, s. 220). W pierwszym przypadku (*bears*) chodzi o sprawowanie bezpośredniej kontroli nad zagranicznymi oddziałami firmy. W drugim przypadku (*bees*) ekspatrianci pełnią funkcję kontrolną, socjalizując pracowników z krajów goszczących poprzez rozwijanie nieformalnych sieci komunikacyjnych. W trzecim przypadku (*spiders*) ekspatrianci pełnią funkcję kontrolną poprzez łączenie i budowanie (tkanie) w ramach korporacji nieformalnych sieci komunikacji interpersonalnej. Wśród innych ról odgrywanych przez ekspatriantów wymienia się role budującego mosty ponad granicami, eksperta językowego, agenta transferującego wiedzę i kompetencje między centralą a filiami (Dowling i in. 2008, s. 92–95).

Przedstawione w tabeli 1.3 dane dostarczają interesujących informacji na temat celów ekspatriacji w badanych organizacjach. Na pierwszym miejscu uplasował się rozwój firmy na nowym rynku (73% wskazań), drugim w kolejności celem wyjazdów zagranicznych był transfer nowych rozwiązań z zakresu produkcji i zarządzania (65% odpowiedzi). Na kolejnych miejscach znalazły się takie cele, jak: rozwój pracowników w danej filii (42%), rozwój pracowników pod przyszłe zadania w innych oddziałach firmy (37%) i kontrola działalności filii (36%). Zwraca uwagę relatywnie niski odsetek odpowiedzi wskazujących, że celem misji ekspatriantów jest zarządzanie filią z powodu braku odpowiednich kandydatów w kraju goszczącym (13%). Zdaje się to potwierdzać formułowany w literaturze pogląd o coraz łatwiejszym dostępie do dobrych lokalnych kandydatów i związanej z tym zmieniającej się roli i znaczeniu ekspatriantów.

Porównanie celów wyjazdów zagranicznych w polskich firmach z celami wyjazdów do polskich filii przedsiębiorstw zagranicznych pozwala dostrzec pewne różnice. W przypadku polskich firm działających jako centrale za najważniejszy cel misji ekspatriantów uważa się rozwój firmy na nowym rynku (84,2% wskazań), natomiast wśród filii firm zagranicznych w Polsce pierwsze miejsce zajmuje transfer nowych rozwiązań (83,7% wskazań). Kontrolę działalności filii jako cel wyjazdu wskazują częściej polskie firmy (45,6% odpowiedzi) niż polskie filie firm zagranicznych (23%). Różnice można zauważyć też w odniesieniu do takich celów jak rozwój pracowników, poprawa komunikacji, budowa kultury organizacyjnej czy też zarządzanie procesem integracji w skali międzynarodowej, które częściej wskazywane są przez filie firm zagranicznych niż przez polskie firmy.

Obok wymienionych powyżej przesłanek delegowania ekspatriantów do pracy w krajach goszczących ważne są również motywy podejmowania pracy za granicą przez przedstawicieli tej grupy zawodowej. Studia li-

teraturowe i wywiady przeprowadzone z grupą ekspatriantów wskazują, że do najczęściej wymienianych motywów należą: chęć zdobycia nowych doświadczeń związanych z pracą i życiem w danym rejonie świata, rozwijanie kompetencji zawodowych, opanowanie języka obcego, stworzenie sobie lepszych możliwości awansu i rozwoju kariery zawodowej, poprawa sytuacji finansowej, powiązania rodzinne i towarzyskie z krajem goszczącym.

Tabela 1.3. Cele misji zagranicznych ekspatriantów w badanych przedsiębiorstwach

	Polski oddział firmy międzynarodowej		Polska firma działająca na rynkach międzynarodowych		Ogółem	
	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z całości
Kontrola działalności filii	10	23,26	26	45,61	36	36,00
Poprawa komunikacji między centralą a filiami	20	46,51	19	33,33	23	23,00
Zarządzanie filią z powodu braku kandydatów na rynku goszczącym	9	20,93	4	7,02	13	13,00
Rozwój firmy na nowym rynku	25	58,14	48	84,21	73	73,00
Rozwój pracowników z filii	24	55,81	18	31,58	42	42,00
Rozwój pracowników, którzy mają w przyszłości wykonywać dalsze działania poza granicami kraju macierzystego	19	44,19	18	31,58	37	37,00
Transfer nowych rozwiązań – metod, technik zarządzania, produkcji	36	83,72	29	50,88	65	65,00
Budowa / transfer kultury organizacyjnej	12	27,91	11	19,30	23	23,00
Zarządzanie procesami integracji w skali międzynarodowej	9	20,93	7	12,28	16	16,00
Zarządzanie filią w sytuacjach kryzysowych	2	4,65	7	12,28	9	9,00
Docenienie roli filii w strukturach koncernu	3	6,98	4	7,02	7	7,00
Inne	1	2,33	1	1,75	2	2,00

Czynniki sukcesu w pracy ekspatriantów

Praca na rynkach międzynarodowych oznacza szereg wyzwań. Zróżnicowaniu ulega kontekst realizacji powierzonych zadań i odgrywania ról zawodowych. Kraj goszczący różni się od kraju ekspatrianta pod względem języka, cech kulturowych, systemu politycznego, zwyczajów i norm zachowań. Różnice mogą dotyczyć stosunków międzyludzkich, praktyk zarządzania oraz wartości i norm wyznawanych w przedsiębiorstwie będącym częścią korporacji międzynarodowej. Występują one także w obszarze relacji biznesowych z klientami, kooperantami i innymi organizacjami.

Wysokie koszty zatrudniania ekspatriantów oraz wyzwania, z jakimi muszą sobie oni radzić, sprawiają, iż kwestia ta stanowi przedmiot zainteresowania badaczy i praktyków odpowiedzialnych za zarządzanie procesem delegowania pracowników do pracy na rynkach zagranicznych. Zasadne przy tym wydaje się pytanie o istotę sukcesu ekspatriantów.

W tradycyjnym węższym ujęciu sukces ekspatriantów utożsamiano z sukcesem misji zagranicznej i osiągnięciem zaplanowanych celów wyjazdu w przewidzianym czasie. Sytuacja odwrotna oznaczająca przedwczesny powrót z misji spowodowany nieradzeniem sobie z zadaniami i złożonością kontekstu pracy świadczyła o braku sukcesu. Współczesne szersze ujęcie uwzględnia więcej kryteriów oceny, m.in. nie tylko krótkookresowe efekty ekspatriacji, tj. stopień realizacji powierzonych zadań, ale też konsekwencje ekspatriacji w dłuższej perspektywie, na przykład dla dalszej kariery zawodowej po powrocie, jak również skutki społeczne, w tym dla rodziny (Niemäylä 2009, s. 6; Purgał-Popieła 2011a, s. 82). W świetle aktualnego stanu wiedzy, przyjmując za punkt wyjścia perspektywę zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanego na tworzenie wartości dla interesariuszy, można stwierdzić, iż sukces misji ekspatriantów ma trzy wymiary: organizacyjny, indywidualny i społeczny.

Do wyznaczników sukcesu w wymiarze organizacyjnym zaliczyć należy wspomniany już wcześniej stopień osiągnięcia założonych celów wyjazdu, efektywność mierzoną relacją korzyści do nakładów, wzmocnienie marki firmy na rynkach krajów goszczących oraz pozyskanie i (lub) wzbogacenie wiedzy na temat ekspatriacji dającej się wykorzystać w przyszłości. W wymiarze indywidualnym sukces uczestnika misji zagranicznej uwidacznia się w obszarze rozwoju zawodowego i osobistego, a jego wyznacznikami są stopień zadowolenia z pracy, nabycie lub poszerzenie kompetencji zawodowych, awans, wyższe wynagrodzenie, wzmocnienie konkurencyjności na rynku pracy, prestiż społeczny. Społeczny wymiar sukcesu znajduje wyraz we wpływie misji zagranicznych na życie rodzinne i towarzyskie, rozwój sieci kontaktów oraz wzrost poziomu kapitału ludzkiego w danym kraju.

Istotną kwestią jest określenie czynników determinujących sukces podczas misji zagranicznej. W literaturze poświęconej tej problematyce wskazuje się, że zależy on od wielu czynników o charakterze organizacyjnym, środowiskowym, rodzinnym i indywidualnym, a ich znaczenie w poszczególnych przypadkach misji zagranicznych uwarunkowane jest kontekstem historycznym i kulturowym (Purgał-Popiela 2011b, s. 90). Jako przykłady czynników pozytywnie wpływających na sukces w pracy ekspatriantów wymienia się:

- cechy osobowości, takie jak zdolność do tolerowania niejednoznaczności, elastyczność zachowań, empatia kulturowa, umiejętności interpersonalne;
- czynniki związane z motywacją ekspatrianta, takie jak wiara w misję, zgodność wyjazdu z karierą zawodową, zainteresowanie doświadczeniem zagranicznym, chęć poznania kultury kraju goszczącego, występujących w nim postaw i zachowań;
- sytuację rodzinną, w szczególności gotowość partnera do życia za granicą i jego poparcie dla ekspatrianta;
- umiejętności językowe, m.in. zdolność szybkiego uczenia się języka oraz łatwość komunikacji niewerbalnej (Henderson 2008, s. 220).

Dla porównania można przytoczyć opinie na temat czynników sukcesu uzyskane podczas wywiadów z przedstawicielami firm międzynarodowych i ekspatriantów:

- „Najważniejsze czynniki sukcesu ekspatrianta to silna motywacja do wyjazdu, zaangażowanie, sytuacja rodzinna i kompetencje językowe. Częste przyczyny niepowodzeń to frustracja związana z rozłąką, niewkomponowanie się w zespół pracowniczy, brak satysfakcji z warunków zatrudnienia”⁹.
- „Na powodzenie misji zagranicznej wpływają głównie indywidualne cechy, takie jak wytrwałość i orientacja na cel, sytuacja osobista i rodzinna, kontekst społeczny kraju goszczącego”¹⁰.
- „Na powodzenie misji wpływają przede wszystkim cechy indywidualne, takie jak przywództwo, inteligencja, nieugiętość, odpowiedzialność, zorientowanie na cel i sukces, samodzielność, sytuacja rodzinna i mały dystans między krajami. Sukcesowi ekspatrianci mogą zagrażać rynek, samotność spowodowana brakiem rodziny, bo nie wszystkie firmy zgadzają się na wyjazdy rodzin i nie chcą partycypować w kosztach, oraz brak znajomości języka, co jest największą barierą”¹¹.

⁹ Wypowiedź menedżera HR polskiej firmy wysyłającej pracowników za granicę.

¹⁰ Wypowiedź ekspatrianta pracującego w Polsce.

¹¹ Wypowiedź ekspatrianta z polskiej firmy realizującej misje zagraniczne.

Biorąc pod uwagę przytoczone powyżej opinie, do głównych czynników sukcesu w pracy ekspatriantów można zaliczyć:

- wysokie kompetencje techniczne,
- cechy osobowości i umiejętności interpersonalne ułatwiające wykonywanie pracy w środowisku zróżnicowanym społecznie i kulturowo,
- znajomość specyfiki pracy za granicą,
- sytuację rodzinną,
- system zarządzania misjami zagranicznymi w danej organizacji.

W tabeli 1.4 przedstawione zostały wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autorów książki na temat znaczenia poszczególnych czynników sukcesu ekspatriantów. Wynika z nich, że przygotowanie zawodowe (średnia 3,77) i motywacja ekspatrianta do wyjazdu (średnia 3,72) są najczęściej wskazywane jako czynniki sukcesu. Potwierdza to ogólnie podzielane przekonanie, że kompetencje i motywacja mają najważniejszy wpływ na efekty pracy. Wśród innych najczęściej wskazywanych czynników sukcesu lub jego braku wymienić należy: wybór nieodpowiedniej osoby (średnia 3,67), umiejętności społeczne pracownika (3,51), nieprecyzyjnie określone cele misji (średnia 3,47), brak wsparcia ze strony oddziału goszczącego (średnia 3,47), brak wsparcia ze strony centrali (średnia 3,41). Wymienione czynniki związane są zarówno z cechami ekspatriantów (kompetencje zawodowe i społeczne, motywacja), jak i z procesami zarządzania wyjazdami (dobór pracowników, określenie celów misji, wsparcie ze strony centrali i filii). W grupie firm polskich wysyłających pracowników za granicę najwyższą średnią ważoną uzyskał czynnik „motywacja ekspatrianta do wyjazdu” (średnia 3,88), a relatywnie niskie miejsce zajął czynnik „nieprecyzyjnie określone cele misji zagranicznej”. Może to wskazywać, że kwestia motywacji pracowników wyjeżdżających jest istotnym wyzwaniem dla firm oraz że nie docenia się w nich właściwego określenia celów misji jako czynnika sukcesu lub porażki ekspatriantów.

Do istotnych czynników determinujących sukces ekspatriantów należą w dalszej kolejności: tolerancja i wrażliwość na kwestie kulturowe (średnia 3,41), znajomość języka kraju goszczącego (średnia 3,39), cechy osobowości ekspatrianta (średnia 3,35), monitorowanie ekspatriacji przez centralę i utrzymywanie kontaktów z ekspatriantami (średnia 3,34), uzgadnianie z oddziałem wymagań selekcji (średnia 3,34), wynagradzanie zgodnie z praktyką oddziału (średnia 3,32), brak jasno określonych możliwości dalszego rozwoju pracownika po zakończeniu misji (średnia 3,33), brak systemu bieżącej kontroli realizacji celów misji (średnia 3,32), brak wsparcia dla ekspatrianta w relokacji do kraju goszczącego (średnia 3,24). W przypadku trzech ostatnich czynników można mówić o ich negatywnym wpływie na sukces ekspatriacji.

Tabela 1.4. Czynniki determinujące sukces misji zagranicznych expatriantów

	Średnia ważona oceny wpływu czynnika na sukces według skali: 1 (brak wpływu), 2 (mały wpływ), 3 (średni wpływ), 4 (duży wpływ)						
	Polski oddział firmy międzynarodowej		Polska firma działająca na rynkach międzynarodowych		Ogółem		
	Ocena	Ranking	Ocena	Ranking	Ocena	Ranking	
Przygotowanie zawodowe expatrianta	3,74	1	3,79	2	3,77		1
Motywacja expatrianta do wyjazdu	3,51	4	3,88	1	3,72		2
Wybór nieodpowiedniego pracownika na misję	3,63	2	3,70	3	3,67		3
Umiejętności społeczne expatrianta	3,47	5	3,54	5	3,51		4
Nieprecyzyjnie określone cele misji	3,58	3	3,39	10	3,47		5
Brak wsparcia pracy expatrianta przez oddział goszczący	3,33	7	3,58	4	3,47		5
Brak wsparcia pracy expatrianta przez centralę	3,40	6	3,46	8	3,43		6
Tolerancja i wrażliwość na kwestie kulturowe expatrianta	3,30	8	3,47	7	3,41		7
Znajomość języka kraju goszczącego przez expatrianta	3,30	8	3,46	8	3,39		8
Cechy osobowości expatrianta	3,16	13	3,49	6	3,35		9
Monitorowanie expatriacji przez centralę i utrzymywanie kontaktów z expatriantami	3,23	10	3,42	9	3,34		10
Konsultowanie z oddziałem selekcji expatriantów	3,19	12	3,46	8	3,34		10
Brak jasno sprecyzowanych możliwości pracy i rozwoju dla expatrianta po zakończeniu misji	3,33	7	3,33	12	3,33		11
Brak systemu bieżącej analizy i kontroli poziomu realizacji celów misji	3,26	9	3,37	11	3,32		12
Wynagradzanie expatriantów zgodnie z praktyką / standardami oddziału	3,23	10	3,39	10	3,32		12

Brak wsparcia dla ekspatrianta w relokacji do kraju goszczącego	3,26	9	3,23	14	3,24	13
Ocenianie ekspatriantów zgodnie z praktyką i procedurami oddziałów	3,21	11	3,23	14	3,22	14
Udział ekspatriantów w przedsięwzięciach integracyjnych w oddziałach	3,21	11	3,19	15	3,2	15
Brak formalnych lub nieformalnych zasad zarządzania procesem ekspatriacji	3,23	10	3,18	16	3,2	15
Brak możliwości relokacji ekspatrianta wraz z rodziną	3,33	7	3,05	19	3,17	16
Wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe ekspatrianta	3,00	16	3,26	13	3,15	17
Ogólna wiedza o sytuacji w kraju goszczącym ekspatrianta	2,93	17	3,16	17	3,06	18
Wsparcie ze strony rodziny ekspatrianta	3,07	15	3,05	19	3,06	18
Włączenie menedżerów w oddziale w planowanie rozwoju podległych ekspatriantów	2,91	18	3,16	17	3,05	19
Udział przedstawicieli oddziału w pozostałych działaniach selekcyjnych	2,77	20	3,16	17	2,99	20
Znajomość przez ekspatrianta uwarunkowań kulturowych, historii i tradycji kraju goszczącego	2,81	19	3,07	18	2,96	21
Łatwość adaptacji rodziny ekspatrianta	3,09	14	2,86	20	2,96	21
Wydłużenie pobytu ekspatriantów w kraju goszczącym	2,67	21	2,81	21	2,75	22
Brak osób towarzyszących ekspatriantowi	2,67	21	2,37	22	2,5	23
Wiek ekspatrianta	2,42	23	2,18	23	2,28	24
Płeć ekspatrianta	2,28	24	2,00	24	2,12	25

Z danych zawartych w tabeli 1.4. wynika ponadto, że na końcowych miejscach w rankingu czynników wpływających na sukces misji zagranicznych znalazły się cechy demospołeczne ekspatriantów, takie jak płeć (średnia 2,12) i wiek (średnia 2,28). Nisko na liście czynników sukcesu znalazły się też: brak osób towarzyszących ekspatriantowi (średnia 2,5), wydłużenie pobytu ekspatriantów w kraju goszczącym (średnia 2,75), łatwość adaptacji rodziny ekspatrianta (średnia 2,96), znajomość przez ekspatrianta uwarunkowań kulturowych, historii i tradycji kraju goszczącego (średnia 2,96). Należy jednak podkreślić, że wyrażone opinie były dość skrajne, co oznacza, że sporo osób wskazało na duży wpływ tych czynników, a wiele innych na jego brak.

Przeprowadzone badania wskazują, że respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce, identyfikując czynniki wpływające na sukces misji zagranicznych, największe znaczenie przypisują indywidualnym cechom pracowników, w tym przede wszystkim kompetencjom zawodowym, motywacji do pracy za granicą i umiejętnościom społecznym. Wywiady z ekspatriantami potwierdzają znaczenie motywacji jako ważnego czynnika sukcesu. Rozmówcy podkreślali, że dużą rolę odgrywają ponadto:

- postrzeganie misji zagranicznej jako wyzwania polegającego na wykonywaniu interesujących zadań,
- postawa otwartości na odmienność kulturową, co sprzyja budowaniu relacji w środowisku zróżnicowanym pod względem społecznym i kulturowym,
- uporządkowana sytuacja osobista i rodzinna.

Wysoko na liście czynników determinujących sukces ekspatriantów lub jego brak znajdują się działania związane z organizacją i zarządzaniem procesem ekspatriacji pracowników, w tym przede wszystkim: selekcja zapewniająca wybór właściwego kandydata, precyzyjne określenie celów misji, wsparcie ze strony centrali i oddziału. Relatywnie mniejsze znaczenie przypisano sytuacji rodzinnej oraz takim cechom pracowników, jak wiek i płeć, choć w tym ostatnim przypadku wystąpiła duża polaryzacja odpowiedzi. Warto zwrócić uwagę, że mimo przedstawionych różnic, wpływ zdecydowanej większości czynników determinujących sukces misji zagranicznych ekspatriantów został oceniony na co najmniej średnim poziomie. Fakt ten można interpretować jako potwierdzenie tezy, że sukces w tym przypadku jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Wyniki badań z jednej strony potwierdzają znaczenie klasycznych czynników sukcesu, takich jak kompetencje i poziom zarządzania wyjazdami, z drugiej sygnalizują mniejszą rolę czynników związanych ze środowiskiem społecznym, takich jak na przykład uwarunkowania rodzinne i towarzyskie, którym w literaturze przypisuje się duże znaczenie. Wydaje się, że zidentyfikowana zmiana wynikać może z rozwijania się nowych form misji zagranicznych, charakteryzujących się

większą elastycznością pracy, co ułatwia utrzymywanie równowagi między pracą i życiem osobistym.

Tendencje rozwoju w obszarze misji zagranicznych

Przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych powinny każdorazowo brać pod uwagę pozytywne i negatywne strony delegowania pracownika na misję zagraniczną. W tym miejscu ograniczymy się do wskazania najważniejszych z nich.

Do zalet zatrudniania ekspatriantów należą: większa kontrola centrali nad operacjami oddziałów zlokalizowanych na rynkach zagranicznych, skuteczniejsze zarządzanie, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, lepsza ochrona *know-how*, budowanie i utrzymanie standardów technicznych, organizacyjnych i społecznych, łatwiejsza integracja kulturowa, lepsza komunikacja, zdobycie doświadczenia przez pracowników centrali. Z kolei do ujemnych stron zatrudniania ekspatriantów można zaliczyć: mniejsze możliwości kariery i rozwoju dla menedżerów lokalnych, słabszą znajomość rynku kraju goszczącego, ryzyko niezrozumienia lokalnych uwarunkowań, wysokie koszty utrzymania podczas pobytu za granicą, negatywny wpływ różnic wynagrodzeń na relacje międzyludzkie.

Wiedza na temat zatrudniania ekspatriantów, zgromadzona w przedsiębiorstwach międzynarodowych i opisana w publikacjach, skłania do rozważań o przyszłości tej grupy zawodowej, zwłaszcza w obliczu zmian zachodzących na rynkach międzynarodowych, z których najważniejsze to:

- Dążenie do redukcji kosztów działalności przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, a jak wiadomo koszt zatrudnienia menedżera-ekspatrianta jest bardzo duży.
- Rosnący poziom kompetencji menedżerów z krajów goszczących, którzy mogą zastąpić menedżerów-ekspatriantów.
- Postępujący proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w kierunku organizacji globalnej i transnarodowej, który pociąga za sobą konieczność przyjęcia orientacji geocentrycznej w zarządzaniu. Podział według kraju pochodzenia stopniowo traci na znaczeniu, a menedżerowie i specjaliści stają się pracownikami korporacji zatrudnianymi w różnych jej filiach bez szczególnych, typowych dla ekspatriantów przywilejów.
- Zacieranie się różnic w warunkach zatrudnienia i wynagradzania menedżerów wywodzących się z różnych krajów, spowodowany zmniejszaniem się różnic w poziomie życia, ujednolicaniem przepisów podatkowych i w ogóle procesami integracji (Pocztowski 2007, s. 95).

W obszarze ekspatriacji zarysowują się różne tendencje. Jedną z nich wydaje się ograniczanie tradycyjnej formy ekspatriacji, charakteryzującej się długookresowym pobytem za granicą i zajmowaniem najwyższych szczebli w hierarchii organizacyjnej (Mead, Andrews 2009, s. 358). W to miejsce pojawia się inny wzorzec polegający na krótszych misjach i wykorzystywaniu nowoczesnych technologii w zarządzaniu operacjami jednostek biznesowych zlokalizowanych na rynkach krajów goszczących. Przedstawiona tu zmiana podejścia do ekspatriacji nie musi prowadzić bynajmniej do spadku liczby ekspatriantów w skali gospodarki światowej, ale raczej do zmiany charakteru ich pracy. Wynika to z rosnącej liczby przedsiębiorstw podejmujących działalność za granicą i wykorzystujących ekspatriantów do pełnienia omówionych wcześniej funkcji. Warto tu również wspomnieć o rozwijającej się nowej kategorii ekspatriantów z własnej inicjatywy (*self-initiated expatriates*). Chodzi o osoby, które z własnej inicjatywy decydują się na wyjazd za granicę i pracę w innych krajach, realizując w ten sposób swoją karierę zawodową. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w organizacji i metodach zarządzania ekspatriantami, a także mają wpływ na ścieżki karier pracowników zatrudnionych w firmach międzynarodowych, zarówno w korporacjach, jak i w pozostałych przedsiębiorstwach.

Uwarunkowania kulturowe misji zagranicznych

Joanna Purgał-Popieła

Działalność międzynarodowa przedsiębiorstw, w tym w szczególności proces ekspatriacji, pozostaje pod silnym wpływem czynników społeczno-kulturowych. Ich oddziaływanie rozpatrywać można z punktu widzenia organizacji macierzystej, korporacji jako całości, ekspatrianta i osób mu towarzyszących, a także współpracujących z nim pracowników w kraju goszczącym. W literaturze przedmiotu rola tych uwarunkowań eksponowana jest zazwyczaj w kontekście niepowodzeń ekspatriacji. Niemniej zasadne wydaje się szersze ujęcie tej problematyki oraz wskazanie różnych elementów tworzących złożony kontekst kulturowy misji zagranicznych. Przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale będą zatem czynniki związane z kulturą kraju pochodzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego, delegowanego pracownika oraz kulturą kraju goszczącego (ilustracja 2.1). Szczególną uwagę zwrócono na kluczowe dla sukcesu misji zagranicznej zagadnienie, jakim jest proces przystosowania ekspatrianta do warunków panujących w kraju go przyjmującym.

Ważnym czynnikiem dopełniającym ów kontekst jest kultura korporacyjna¹. Ma ona istotne znaczenie dla procesu przystosowania międzykulturowego ekspatrianta, co wyraża się m.in. w pozytywnym wpływie na budowanie i utrzymywanie relacji z lokalnymi współpracownikami (Puck i in. 2008, s. 16). Ów korporacyjny system wartości i norm obowiązujących w oddziale goszczącym stanowi względnie stabilny, a zarazem znany delegowanemu pracownikowi fundament wywołujący u niego poczucie ciągłości i więzi z macierzystą organizacją, a przez to korzystnie wpływający na poziom odczuwanego stresu (Brown 2008, s. 1021). Jednak w wielu organizacjach misja zagraniczna służy za narzędzie transferu i upowszechnienia wzorców kulturowych wypracowanych przez centralę w innych lokalizacjach (Dowling i in. 2008, s. 93). Niemniej nie ulega wątpliwości, że kultura

¹ W niniejszym rozdziale pojęcie kultury korporacyjnej odnosi się do dynamicznego systemu reguł – jawnych i ukrytych, ustanawianych przez członków organizacji i mających zapewnić jej przetrwanie, a dotyczących wartości, przekonań, norm i zachowań podzielanych i w różnym stopniu uznawanych przez jej poszczególnych uczestników, stosunkowo trwałych, lecz mogących się zmieniać z upływem czasu.

korporacyjna (i jej „lokalna odmiana”), wpływając na proces ekspatriacji, pozostaje w polu oddziaływania wielu czynników, spośród których kluczową rolę w oddziałach i filiach przyjmujących ekspatriantów odgrywają kultury narodowe kraju pochodzenia i kraju goszczącego.



Ilustracja 2.1. Uwarunkowania kulturowe misji zagranicznych

Miejsce kultury narodowej w realizacji misji zagranicznych

Tendencję do upodabniania się oraz zjawisko transferu międzynarodowych najlepszych praktyk obserwowane w podmiotach działających na rynkach zagranicznych wyjaśnić można, odwołując się do idei dyfuzji wiedzy, która znacznie łatwiej i szybciej przebiega w ramach jednej organizacji, nawet rozproszonej geograficznie, ale spójnej strukturalnie i kapitałowo, niż między odrębnymi przedsiębiorstwami lub rynkami. Niemniej wielu badaczy dostrzega ograniczenia owej konwergencji wynikające z uwarunkowań lokalnych. Utrudniają one osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach (Sölvell, Zander 1995, s. 17–38; Noorderhaven, Harzing 2003, s. 47–48).

Zasadniczo kwestię narodowego zróżnicowania podnoszą przedstawiciele dwóch nurtów w ramach komparatywnego zarządzania międzynarodowego: kulturaliści i instytucjoniści. Ci pierwsi, nawiązując do dorobku