

## Gabriela Strzelec

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: gabriela.strzelec@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-5672-6925

---

# WIEK JAKO CZYNNIK DETERMINUJĄCY ADAPTACJĘ EKSPATRIANTÓW W KORPORACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

---

DOI: 10.15611/pn.2020.11.08

JEL Classification: F22, J11, J62, M54

©2020 Gabriela Strzelec

*Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>*

*Cytuj jako:* Strzelec, G. (2020). Wiek jako czynnik determinujący adaptację expatriantów w korporacjach międzynarodowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(11).

**Streszczenie:** W dobie rozwoju elektronicznych środków komunikacji, jakim są Skype, Webex, Teams, za pomocą których można organizować spotkania biznesowe, a także rosnącej popularności krótkoterminowych wyjazdów służbowych pozyskiwanie expatriantów stanie się zbędne. Badacze koncentrują się na problematyce adaptacji expatriantów, aby pomóc korporacjom w osiągnięciu lepszych wyników na rynku międzynarodowym. Ze względu na coraz większą liczbę przedsiębiorstw międzynarodowych, w których praca wykonywana jest w zespołach złożonych z przedstawicieli wielu narodowości, kultur czy generacji, istotnym zagadnieniem jest jeden z aspektów zarządzania różnorodnością – zarządzanie wiekiem. Dlatego też głównym celem artykułu o charakterze teoretycznym jest charakterystyka adaptacji expatriantów różnych grup pokoleniowych w korporacjach międzynarodowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, adaptacja, ekspatriacja.

## 1. Wstęp

Przed menedżerami organizacji zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych stoją liczne wyzwania wywołane turbulentnie zmieniającym się rynkiem pracy. Proces starzenia się społeczeństw, konkurencja o najmłodszych kandydatów do pracy, dbania o wydłużenie aktywności zawodowej specjalistów z największym doświadczeniem czy mobilność międzynarodowa to tylko kilka z wielu wyzwań, przed

jakimi znalazła się międzynarodowa kadra menedżerska. Trendy te szczególnie odczuwalne są dla korporacji międzynarodowych. Jest to wynikiem m.in. ich złożonej struktury o globalnym zasięgu geograficznym (Jawor-Joniewicz i Sajkiewicz, 2017).

Obecny rynek pracy reprezentuje wielonarodowe, wielokulturowe i wielopokoleniowe zasoby ludzkie (Janowska, 2015). Wzrosła również różnorodność pracowników międzynarodowych spowodowana procesami ekonomicznymi (globalizacją, wirtualizacją, wzrostem elastyczności przedsiębiorstw) oraz społecznymi (starzeniem się ludności, indywidualizacją życia, w tym form życia rodzinnego, polaryzacją dochodów i sytuacji życiowej oraz różnym stopnia radzenia sobie z ryzykiem) (Lipka i Król, 2007).

Głównym celem artykułu o charakterze teoretycznym jest charakterystyka adaptacji expatriantów różnych grup pokoleniowych w korporacjach międzynarodowych.

## **2. Zarządzania wiekiem jako wyzwanie dla organizacji międzynarodowych**

Zarządzanie różnorodnością (ZR) (*diversity management*) to podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, którego celem jest budowanie i utrwalanie przyjaznego środowiska pracy dla pracowników przez dostrzeganie ich indywidualizmu i różnorodności wynikających z takich cech jak: wiek, płeć, rasa, przynależność etniczna, niepełnosprawność i inne, o społecznym lub demograficznym charakterze (Sweeney i McFarlin, 1993).

Z zarządzania różnorodnością wywodzi się zarządzanie wiekiem (*age management*), stanowiące istotny element ZR.

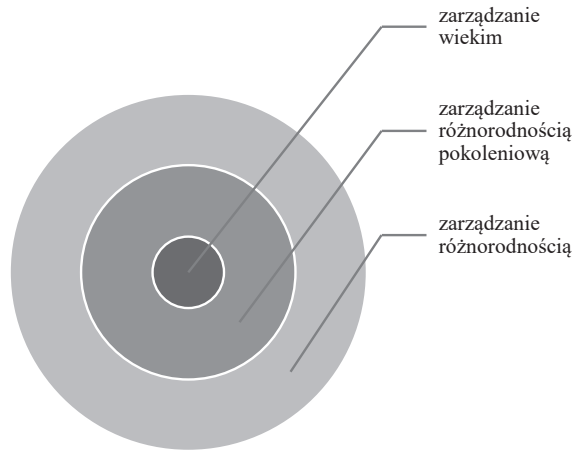
Analiza terminu „zarządzanie wiekiem” pozwala twierdzić, że pojęcie to można ujmować wąsko (mając na uwadze uwzględnienie potrzeb, wykorzystanie potencjału zawodowego głównie osób starszych) lub szeroko (uwzględniając potrzeby, potencjał zawodowy pracowników różnych pokoleń).

W literaturze przedmiotu szersze ujęcie utożsamiane jest z zarządzaniem generacjami (pokoleniami), nazywanym także „zarządzaniem międzygeneracyjnym” czy też „multigeneracyjnym” (Woszczyk, Warwas i Stankiewicz, 2017, za: Mazur-Wierzbicka, 2019).

Na podstawie takiego rozróżnienia można przyjąć, że w ramach zarządzania różnorodnością rozpatrywane jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, którego częścią stanowi zarządzanie wiekiem (rys. 1) (Mazur-Wierzbicka, 2019).

W literaturze przedmiotu nie ma więc zgodności odnośnie do zarówno nazewnictwa, jak i zakresów dat określających lata urodzin poszczególnych pokoleń.

W tabeli 1 zaprezentowano występujące w literaturze światowej nazewnictwo różnych grup pokoleniowych oraz przypisane do nich przedziały wiekowe.



**Rys. 1.** Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jako składowa ZR

Źródło: na podstawie (Mazur-Wierzbicka, 2019)

**Tabela 1.** Grupy pokoleniowe występujące w literaturze

Nazwa i data urodzenia	Alternatywna nazwa	Alternatywna data urodzenia
1	2	3
Weterani ( <i>veterans</i> ) 1925-1942	<i>Silent Generation; Matures; Traditionalists; Greatest</i> (Sullivan et al., 2009); <i>Conservatives</i> (Dries et al., 2008)	1925-1945 (Cogin, 2012; Dries et al., 2008); 1922-1945 (Sullivan et al., 2009)
<i>Baby boomers</i> ( <i>BB</i> ) 1943-1960	<i>Boom(er) generation</i> (Kowske, et al. 2010) <i>Me generation</i> (Dries et al., 2008)	1946-1964 (Benson and Brown, 2011; Cogin, 2012; Dries et al., 2008; Meriac et al. 2010); 1946-1962 (Davis et al., 2006); 1946-1961 (Cennamo i Gardner, 2008)
X 1961-1981	<i>Thirteenth Baby busters Lost generation</i> <i>Xers</i> (Jovic, et al., 2006)	1965-1976 (Benson and Brown, 2011) 1965-1980 (Cogin, 2012; Dries et al., 2008; Meriac et al., 2010); 1963-1981 (Davis et al., 2006); 1965-1983 (Sullivan et al., 2009); 1962-1979 (Cennamo and Gardner, 2008)
Y 1982-	<i>Millennials; Nexters; Echo boomers; Net generation</i> (Bennett, et al., 2008) <i>Digital natives</i> (Smola and Sutton, 2002); <i>Generation me</i> (Twenge and Campbell, 2008); <i>Generation next</i> (Macky et al., 2008) <i>Millennium generation</i> (Dries, et al., 2008)	1981-1995 (Cogin, 2012); 1981-1999 (Meriac et al., 2010); 1984-2002 (Sullivan et al., 2009); 1981-2001 (Dries et al., 2008); 1980-2000 (Cennamo and Gardner, 2008) 1980-1994 (Smola and Sutton, 2002)

1	2	3
Z lub C 1990-	pokolenie Z <i>native users</i> dzieci Internetu i <i>Generation Gen Tech Gen Wii Net Gen Digital Natives Gen Next Post Gen</i>	

Źródło: opracowanie na podstawie (Parry i Urwin, 2011).

Podstawowe różnice między przedstawicielami pokoleń BB, X, Y i Z przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Różnorodność pokoleń koegzystujących na rynku pracy

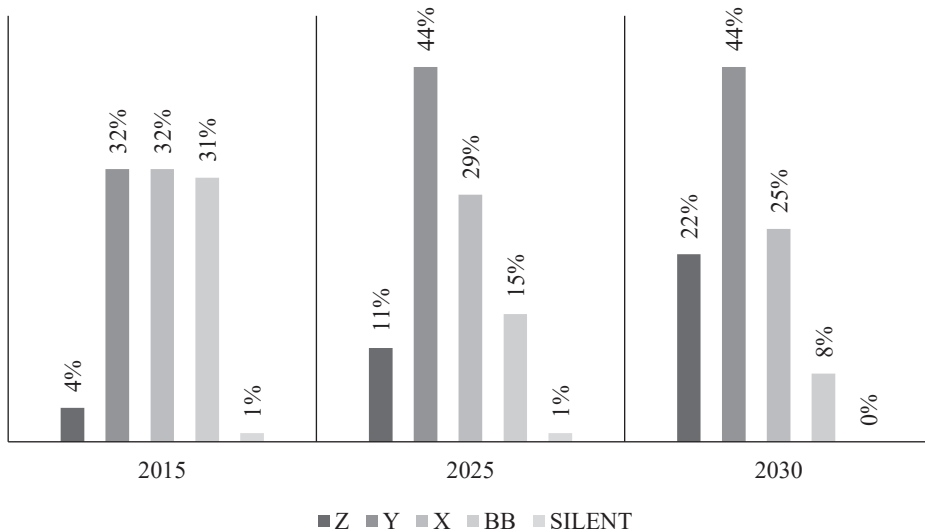
Baby boomers	X	Y	Z
Lojalność, duże doświadczenie, zaangażowanie osobiste oddanie, optymizm, uznanie autorytetów, odpowiedzialność, dyspozycyjność, pracoholizm, brak równowagi praca–życie.	Etyka pracy, lojalność, ostrożność w działaniu, odpowiedzialność, samodzielność, dążenie do celu, innowacji i niezależności finansowej, próby oddzielenia pracy i życia.	Brak autorytetów i lojalności, niechęć do narzucanych rozwiązań, niska dyscyplina pracy, oczekiwanie elastyczności w pracy, równowaga praca–życie jako priorytet.	Niski poziom odpowiedzialności, brak lojalności, duże poczucie własnej wartości, niska dyscyplina pracy, duża elastyczność, tolerancja oraz mobilność, na pierwszym miejscu życie i realizacja pasji.
Potrzeba uznania i prestiżu, opór przed zmianą pracy i nową technologią, tradycyjne podejście do kariery – wykształcenie jako klucz do rozwoju, stabilizacja, bezpieczeństwo pracy, działania jednorodne według schematu.	Nastawienie na rozwój – kursy, szkolenia jako klucz do awansu, mieszane podejście do kariery, uczenie się interaktywne, otwarcie na nowe technologie, samodzielne formy pracy, sekwencyjne wykonywanie pracy.	Szybkie nagrody, gratyfikacja finansowa i pozafinansowa, nauka przez doświadczenie i wizualizację, idea kształcenia przez całe życie, praca ciekawa i zgodna z pasją, projektowa, wielozadaniowość.	Pewność siebie, samorozwój i zaspokajanie własnych ambicji, nauka poprzez e-learning, metody interaktywne i kinestetyczne, miejsce pracy wyposażone w zdobycze nowej technologii, multizadaniowość.
Nastawienie na pracę indywidualną, a nie zespołową, tożsamość organizacyjna, źródło wpływu – eksperci, idealny lider – myśliciel, dowódca.	Trudność pracy w zespole, tożsamość organizacyjno-profesjonalna, źródło wpływu – praktycy, idealny lider – koordynujący, wykonawca.	Łatwość pracy w zespole, tożsamość raczej profesjonalna, źródło wpływu – rówieśnicy, idealny lider – wzmacniający i współpracujący.	Efektywność pracy w wielokulturowych i wirtualnych zespołach, źródło wpływu – generowane przez użytkownika forum, idealny lider – inspirujący i współtworzący.
Stosunek do finansów – nastawienie na długoterminowe potrzeby, preferencja gotówki, oszczędności, kredyty.	Stosunek do finansów – średniookresowe cele, obrotność kredytowa, debet na etapie życia.	Stosunek do finansów – krótkoterminowe potrzeby, uzależnienie od kredytu, debetowy styl życia.	Stosunek do finansów – impulsywne i nieprzemysłane zakupy, debet całozyciowy.

Źródło: na podstawie (Smolbik-Jęczmień, 2019).

Kolejne pokolenie stanowią osoby urodzone po 2010 r., określane mianem generacji *Alpha* – tzw. *Google Kids* (Smolbik-Jęczmień, 2019).

Prognozy firmy Randstad (2019) przewidują się, że do roku 2020 36% globalnej siły roboczej stanowić będzie pokolenie Z.

Na rysunku 2 został zaprezentowany procentowy udział w rynku pracy populacji różnych grup pokoleniowych dla lat 2015, 2025 oraz 2030 .



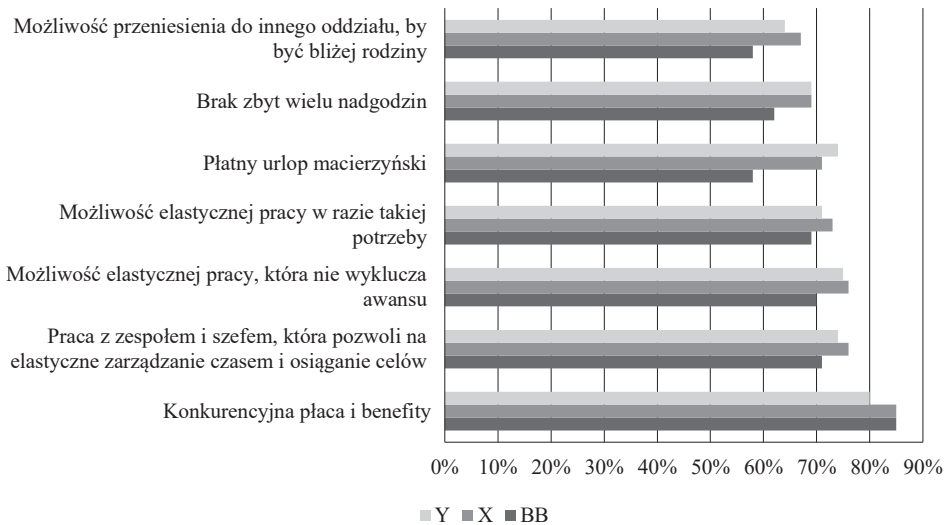
**Rys. 2.** Procentowy udział różnych grup pokoleniowych w globalnym rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Randstad Engaging..., 2019).

Z kolei wyniki raportu EY (*Global Generations...*, 2015) pokazują, że do 2025 roku 75% pracowników na świecie będą stanowili przedstawiciele millenialsów. To pokolenie 18-33-latków, które jest bardzo skoncentrowane na pracy, ale stawia równocześnie na elastyczne warunki zatrudnienia. Jest też skłonne do podejmowania trudnych decyzji i poświęceń, żeby lepiej zrównoważyć życie osobiste i pracę.

Ponadto wyniki tego samego raportu wskazują, że dla 33% badanych ogółem i 35% millenialsów utrzymanie równowagi między życiem osobistym a pracą w ciągu ostatnich 5 lat stało się trudniejsze. Blisko połowa ankietowanych uważa, że wynika to z faktu, iż w tym czasie wynagrodzenie wzrosło nie tak bardzo jak wydatki. 48% badanych zadeklarowało, że równocześnie zwiększył się zakres ich obowiązków zawodowych. Pozostałe powody to: wzrost liczby obowiązków domowych (39%), większa liczba godzin w pracy (36%) i posiadanie dzieci (23%). Zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym jest największym wyzwaniem dla Niemców (49%) i Japończyków (44%). W Chinach ten czynnik jako problem wskazało zaledwie 16% pracowników.

Czynniki, jakie są ważne dla respondentów w pracy, wskazano na rys. 3.



Rys. 3. Czynniki ważne w pracy dla pokoleń BB, X, Y (dane w %)

Źródło: (EY Global Generations..., 2015).

Przy poszukiwaniu pracy najbardziej liczy się konkurencyjna płaca i benefity, elastyczne warunki pracy, a także brak konieczności zbyt częstych nadgodzin. Dla przedstawicieli pokolenia Y możliwość uzyskania płatnego urlopu macierzyńskiego (74%) jest ważniejsza niż dla innych pozostałych pokoleń. Co ciekawe, 2/3 ankietowanych zadeklarowało, że byłoby skłonnych do zmiany miejsca pracy albo przeniesienia do innego oddziału firmy, aby być bliżej rodziny.

Raporty wielu instytucji badających rynek dowodzą, że znacznie skrócił się czas, jaki pracodawca ma na zbudowanie lojalności pracownika. Według badań 25% millenialsów twierdzi, że wystarczy pracować w jednym miejscu 7 miesięcy, żeby zostać uznanym za lojalnego pracownika. Dla porównania 14% ankietowanych *baby boomers* jest zdania, że o lojalności względem pracodawcy świadczy pozostawanie w danym miejscu pracy przez minimum 5 lat (*Research Study...*, 2015, za: Przytuła, 2019).

Z innych badań wynika, że 44% przedstawicieli generacji Y przewiduje, iż pozostanie u danego pracodawcy nie dłużej niż 2 lata (*PwC's NextGen...*, 2013, *The 2017 Deloitte Millennial...*, 2017, za: Przytuła, 2019).

Jak wskazuje powyższa charakterystyka, różnice pomiędzy prezentowanymi pokoleniami są istotne. Również w zakresie preferencji organizacji determinujących ich decyzje o współpracy. Wskazać jednak można również na występujące cechy wspólne, jak np. chęć uczenia.

Dotychczas wiek uważany był za główny czynnik wpływający na relacje międzyludzkie. Jednak w badaniach poświęcono mu niewiele miejsca (Thomas, Hardy, Cutcher i Ainsworth, 2014). Stanowi to istotne pominięcie, ponieważ normy społeczne związane z wiekiem często służą do uprzywilejowania niektórych członków organizacji (np. pod względem zajmowanego stanowiska), jednocześnie marginalizując innych (Drabe, Hauff i Richter, 2014). Zarządzanie wiekiem w dużej mierze było postrzegane jako problem (Tikkanen, 2011), na przykład w odniesieniu do różnorodności (Backes-Gellner i Veen, 2013; Smolbik-Jęczmień, 2017), kariery (Dobrev, 2012), umiejętności (Ng i Feldman, 2013) i dyskryminacji (James i Wooten, 2006).

Wyzwaniem staje się zatem wykorzystanie tej różnorodności wiekowej. Każda z tych grup różni się bowiem systemem wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. Każda wymaga odmiennego podejścia do zarządzania. Organizacje powinny zaprojektować swą politykę personalną tak, aby zachęcić kandydatów do współpracy, umożliwić im rozwój, a tym samym zatrzymać w strukturach organizacji i wyeksponować ich zalety (Moczydłowska, 2014).

Przedsiębiorstwa, które chcą najlepiej wykorzystać możliwości i atuty pracowników nowej generacji, powinny w znacznym stopniu zmienić swoje dotychczasowe praktyki. Wskazuje się, by na etapie doboru oddzielić autokreację i znajomość nowych technologii od rzeczywistych umiejętności kandydatów, a następnie stworzyć takie środowisko pracy, aby pracownik w firmie czuł się potrzebny, doceniony i miał szansę dalszego rozwoju (Czapiński, 2012).

Wobec powyższych wyzwań przedsiębiorstwa międzynarodowe decydują się na zatrudnienie ekspatriantów – pracowników, którzy z łatwością adaptują się do nowych kultur, potrafią efektywnie pracować w zespołach wielopokoleniowych i wielokulturowych oraz komunikować się w wielu językach (Pocztowski, 2012).

### 3. Korzyści i problemy związane z zatrudnianiem ekspatriantów

Cechą działania korporacji transnarodowych jest „przerzucanie” kompetentnych pracowników między różnymi krajami, tak aby maksymalnie wykorzystać ich kwalifikacje. Przepływy w ramach korporacji dotyczą dwóch rodzajów pozycji zawodowych: pracowników spełniających funkcje techniczne w fazie rozruchu lub w momentach kryzysowych oraz pracowników administracyjnych, sprawujących kontrolę nad firmą, zajmujących najwyższe stanowiska i mających decydujący wpływ na strategię i procesy produkcyjne (Przytuła, 2014).

Charakterystyka tzw. przepływów w ramach korporacji międzynarodowych jest tożsama z definicją ekspatrianta, jednak nie pojawia się w tym wypadku słowo ekspatriant, a „wysoko wykwalifikowani migranci” (*highly skilled migrant*), „przepływy wysoko wykwalifikowanej siły roboczej” (*highly skilled manpower movement*), „migracje wykwalifikowanych tymczasowych pracowników” (*migration of skilled transients*) oraz „migracje kapitału ludzkiego” (*human capital-assisted migration*) (Przytuła, 2014).

Expatriantem (AE, *Assigned Expatriate*) w szerokim ujęciu jest osoba, która opuściła swoją ojczyznę, mieszka i/lub pracuje w kraju innym niż kraj jej pochodzenia. Z kolei w wąskim ujęciu termin „expatriant” odnosi się do pracownika przedsiębiorstwa międzynarodowego, zwykle wysokiej klasy specjalisty lub menedżera, który zostaje wysłany do jednostek zagranicznych (będących oddziałem, filią lub inną formą organizacyjno-prawną) z centrali korporacji, z kraju trzeciego lub przemieszcza się pomiędzy tymi jednostkami (Przytuła, 2014).

Najczęściej spotykaną definicją expatriantów jest ta, która wskazuje, że są nimi pracownicy organizacji biznesowych tymczasowo wysyłani za granicę, aby wykonać określone zadanie czasowe lub osiągnąć wyznaczony cel. Definicja ta podkreśla, że expatrianci byli już pracownikami organizacji przed ich wysłaniem za granicę i zatrudnieni przez tę organizację w innym kraju, co odróżnia expatriantów od osób spoza firmy, np. turystów, imigrantów, uchodźców, przedsiębiorców i studentów (McNulty i Brewster, 2017).

Tradycyjna expatriacja oznacza, że pracownik korporacji podejmuje misję zagraniczną w krajach goszczących filie lub oddziały firmy macierzystej. Jego transfer jest planowany zwykle na okres od 1 do 5 lat przez jednostkę wysyłającą, która zapewnia pełne wsparcie organizacyjne takiej relokacji (kwestie podróży, znalezienia mieszkania, transportu, opieki medycznej w obcym kraju, przygotowania kulturowego, wsparcia dla członków rodziny expatrianta). Po zakończeniu kontraktu expatriant wraca do jednostki macierzystej lub podejmuje kolejną misję w innej lokalizacji w ramach globalnej struktury korporacji (Przytuła, 2017).

Expatrianci to wysoko wykwalifikowani pracownicy dysponujący międzynarodowym doświadczeniem, stanowiący źródło transferu wiedzy oraz wypełniający lukę kompetencyjną. Tworzą cenny potencjał dla organizacji, stanowiąc o jej przewadze konkurencyjnej (Przytuła, 2014).

Expatrianci to osoby otwarte na doświadczenia, lubiące wyzwania i kreatywne, którym praca w grupach międzynarodowych przynosi dużo satysfakcji i wiedzy. Jednocześnie mogą być mało refleksyjne, zmienne oraz szukające wrażeń, skoncentrowane raczej na „mieć i wiedzieć” niż „być” (za: Bargieła i Witkowski, 2006).

Niektórzy autorzy (np. Mayerhofer, Sparrow i Zimmermann, 2008) przedstawiają ekspatów jako wyzwanie dla strategii i praktyki MZZL. To twierdzenie opiera się na fakcie, iż będąc indywidualistami i nonkonformistami oraz dając pierwszeństwo motywom osobistym (Sullivan i Arthur, 2006), mogą stanowić trudność dla organizacji w zarządzaniu nimi, np. w zakresie rekrutacji, zarządzania talentami czy pod względem poziomu zaangażowania w powierzone zadania. Jak stwierdza Peltokorpi (2008), ze względu na cechy osobowości, takie jak m.in. stabilność emocjonalna czy empatia kulturowa, ekspaci są lepiej dostosowani do odmiennych niż tradycyjny kontekstów.

Przyczyn rosnącego zainteresowania doskonaleniem praktyk zarządzania misjami zagranicznymi można się doszukiwać m.in. wśród oczekiwanych korzyści i kosztów zarówno dla organizacji (przyjmujących i delegujących), jak i dla samych uczestników.



W szerszym ujęciu pojęcia „korzyści” i „koszty” możemy rozpatrywać w kategoriach „efektów” i „nakładów” (Przytuła, 2014).

Przykładowe opcje nakładów i efektów zostały zaprezentowane w tab. 3.

**Tabela 3.** Przykładowe nakłady i efekty misji zagranicznych w podziale na trzy grupy

Nakłady	Efekty
Bezpośrednie koszty misji zagranicznej	Osiągnięcie wymiernych celów misji zagranicznej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenie ekspatrianta,</li> <li>• podatki w kraju goszczącym,</li> <li>• wynajem lub zakup mieszkania dla ekspaty,</li> <li>• koszty przeprowadzki,</li> <li>• wsparcie edukacyjne dla rodziny ekspatrianta,</li> <li>• wsparcie finansowe dla współmałżonka/partnera,</li> <li>• szkolenia międzykulturowe,</li> <li>• dofinansowanie do zakupu wybranych produktów i usług,</li> <li>• koszty repatriacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanowienie nowej filii (wyszukanie lokalizacji, wynajem lub zakup budynków, zatrudnienie i szkolenia lokalnych pracowników),</li> <li>• wzrost sprzedaży o wyznaczony procent w określonym czasie</li> </ul>
Koszty administrowania misją zagraniczną	Osiągnięcie niewymiernych celów związanych z rozwojem organizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty administrowania misją w centrali (planowanie misji, selekcja kandydatów, przygotowanie do wyjazdu),</li> <li>• usługi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi świadczone ekspatriantom przez centralę,</li> <li>• koszty zatrudniania ekspatriantów po powrocie z misji,</li> <li>• koszty doradztwa i zarządzania karierą zawodową ekspatriantów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transfer kultury organizacyjnej z centrali do filii,</li> <li>• zacieśnienie współpracy z lokalnymi partnerami,</li> <li>• transfer wiedzy z centrali do filii</li> </ul>
Koszty adaptacji	Osiągnięcie niewymiernych celów związanych z rozwojem kadry menedżerskiej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoc w zakwaterowaniu, zapoznanie z nową lokalizacją,</li> <li>• wsparcie dla rodziny ekspatrianta,</li> <li>• szkolenia językowe dla ekspatriantów i ich rodzin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobycie wiedzy na temat międzynarodowej działalności przedsiębiorstw,</li> <li>• zaznajomienie się z kluczowymi klientami na danym rynku,</li> <li>• integracja z lokalnym środowiskiem pracy,</li> <li>• zarządzanie podwładnymi przy wykorzystaniu lokalnych norm i wartości,</li> <li>• skracanie dystansu kulturowego dzięki znajomości języków obcych,</li> <li>• świadomość pracy w różnych strefach czasowych i kulturowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie (Łukasiewicz, 2012).

Jak wynika z tab. 3, efekty niewymierne w bardzo dużym stopniu determinują efektywność misji zagranicznych. Z kolei trudności w ich pomiarze przekładają się na problemy z precyzyjnym określeniem efektywności. Tabelę można uzupełnić o przykładowe negatywne następstwa, jakie organizacje odczuwają w wyniku nieudanej misji. Zalicza się do nich pogorszenie relacji z klientami, rozpoczęcie działalności z dużym opóźnieniem, obniżenie przychodów, utratę dobrego wizerunku firmy czy utratę lokalnych powiązań biznesowych (McNulty i Tharenou, 2004).

Zaprezentowane podejście do oceny efektywności misji zagranicznych nie jest jedynym, jakie można spotkać w literaturze.

McNulty i in. (2009) proponują rozpatrywanie efektywności z kilku perspektyw (tab. 4).

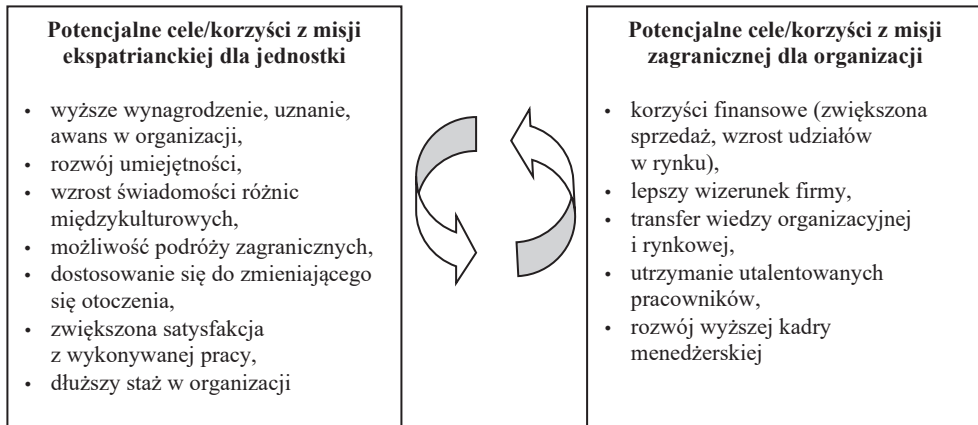
**Tabela 4.** Ocena efektywności transferów zagranicznych

Perspektywa, Narzędzie	Charakterystyka
Perspektywa funkcjonalna (krótkoterminowa)	Oceniany jest stopień osiągnięcia wyznaczonych celów w postaci np. transferu wiedzy, zdobycia udziałów w rynku, wprowadzenia nowego produktu czy przygotowania kadry kierowniczej spośród lokalnych pracowników. Ocena misji przeprowadzana jest najczęściej zaraz po jej zakończeniu
Perspektywa strategiczna (długoterminowa)	Efektywność misji zagranicznej oceniania jest w długim czasie. Bierze się pod uwagę jej wpływ na rozwój kadry kierowniczej, kształtowanie bazy talentów, planowanie przyszłej obsady stanowisk czy zarządzanie karierą zawodową pracowników. Oceny dokonuje się często nawet kilka lat po zakończeniu misji
Perspektywa finansowa	Poniesione koszty misji zagranicznej porównywane są z planowanym budżetem lub zaobserwowanymi zmianami w przychodach firmy. To podejście umożliwia w miarę precyzyjne obliczenie stóp zwrotu z inwestycji w misje zagraniczne
Perspektywa indywidualna	Efektywność misji zagranicznej rozpatrywana jest głównie z perspektywy konkretnego pracownika, a nie całej organizacji. Poniesione koszty porównywane są z potencjalnymi korzyściami, na jakie mogą liczyć pracownicy po zakończeniu misji
Narzędzie dostarczające argumentów za rozpoczęciem misji zagranicznej	Wstępna ocena efektywności misji przeprowadzana jest przed jej rozpoczęciem i opiera się głównie na przyjętych założeniach odnośnie do rozwoju sytuacji w wytypowanych obszarach. W trakcie trwania misji lub po jej zakończeniu ocena ta nie jest weryfikowana.

Źródło: opracowanie na podstawie (Łukasiewicz, 2012).

Dotychczasowe rozważania dotyczyły efektywności misji zagranicznych z punktu widzenia organizacji. Może jednak być ona analizowana z punktu widzenia jednostki (expatrianta).

Rysunek 4 zestawia cele i korzyści misji zagranicznych z punktu widzenia jednostki i organizacji.



**Rys. 4.** Cele i korzyści misji zagranicznych z punktu widzenia jednostki i organizacji

Źródło: (Meredith i Anisya, 1999, za: Łukasiewicz, 2012).

Najwyższa skuteczność misji zagranicznej charakteryzuje takie sytuacje, w których obie perspektywy są najbardziej zbieżne.

Z obserwacji wywiadów przeprowadzonych w firmach azjatyckich działających w Polsce wynika, że mimo, iż inwestycja znajduje się w fazie stabilizacji i dawno zakończył się okres jej powstawania, to najwyższe stanowiska w firmie nadal zajmują ekspaci (Przytuła, 2007; Listwan i Stor, 2010, Selmer, 1995) (za: Przytuła, 2014).

W filiach japońskich korporacji prawie 75% populacji kadry menedżerskiej stanowią menedżerowie z kraju macierzystego (Kopp, 1994, za: Przytuła, 2014)

Korzyści i koszty zatrudniania menedżerów ekspatriantów oraz czynniki przemawiające na ich korzyść niestety nie gwarantują sukcesu w działalności filii zagranicznej. Należy mieć na uwadze, iż decyzje kadrowe nie zależą tylko od rachunku ekonomicznego, gdyż człowiek to najbardziej nieprzewidywalne ogniwo w całym procesie zarządzania (Przytuła, 2014).

#### **4. Wiek jako czynnik determinujący adaptację ekspatriantów**

Adaptacja w miejscu pracy jest ostatnim, trzecim etapem procesu doboru pracowników następującym po rekrutacji i selekcji (Kawka i Listwan, 2010). Powinna zatem być traktowana na równi z poprzednimi etapami (Krzyszkowska, 2016).

Jak wskazują liczne raporty, adaptacja stanowi wyzwanie dla organizacji międzynarodowych (np.: KPMG 2017, World Mobility Perspectives 2017, Światowe Trendy Globalny Barometr HR 2017, Deloitte Trendy HR 2017, Key Employer

Challenges 2017, Hays Global Skills Index 2017, Randstad Employer Brand Research 2017, Global Mobility Report 2017, GUS 2017, EUROSTAT 2017 czy Appendix F Trends and Disruptions: Full report UK Commission for Employment and Skills 2017).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele określeń odnoszących się do adaptacji, używanych często synonimicznie: wprowadzenie do organizacji, włączenie, wdrożenie czy przystosowanie. W języku angielskim również pojawiają się pojęcia określające ten proces. Są to: *orientation, adaptation, onboarding* czy *introduction* (Kubica, 2017).

Adaptacja charakteryzuje się wielowymiarowością i złożonością, a jej powodzenie zależy zarówno od samego pracownika, jak i od organizacji.

W naukach o zarządzaniu definiuje się adaptację (wprowadzenia do pracy) jako możliwie bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, przyjęcie i przyswojenie przez niego nowej roli, tak aby był gotów łączyć swoje plany z planami i rozwojem organizacji (Jamka, 2001; Listwan, 1993).

Natomiast proces adaptacji rozumiany jest analogicznie do procesów socjalizacyjnych, jakie przechodzą osoby wchodzące do nowych grup społecznych<sup>1</sup>, przy jednoczesnym akcencie na konieczność dostosowania się jednostki do szeroko rozumianej kultury, jaka panuje w danej grupie oraz modyfikację jej kompetencji i oczekiwań w taki sposób, aby zniwelować istniejącą początkowo rozbieżność między jednostką a wymaganiami i możliwościami jakie stwarza praca w danej organizacji (Woźniak, 2013).

Z kolei adaptacja expatriantów została określona jako stopień komfortu lub brak stresu związane z misją zagraniczną (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer i Luk, 2005).

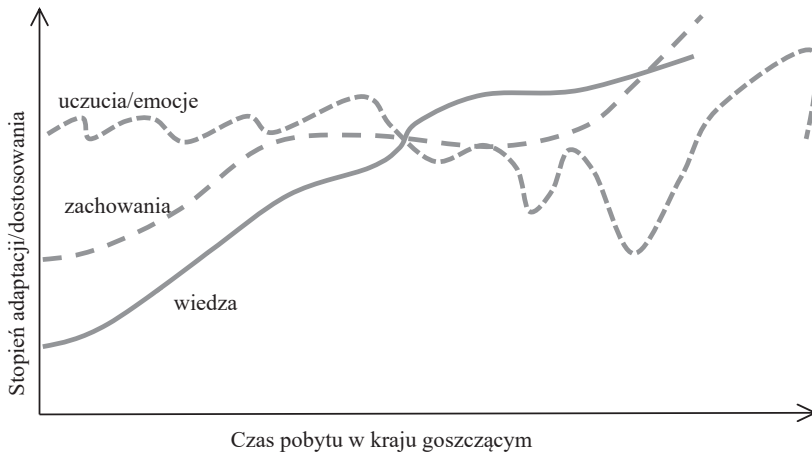
Każdy pracownik międzynarodowy (niezależnie od swojego statusu) przechodzi proces adaptacji do nowego kraju, życia, rzeczywistości w jakiej obecnie się znajduje (Haslberger, Brewster i Hippler, 2014). W dużej mierze jest to aspekt pozostawiona jednostce i towarzyszącym jej członkom rodziny (Haslberger i Brewster, 2008; Lazarova, Westman i Shaffer, 2010).

Adaptacja to proces złożony. Dokonuje się w różnych wymiarach, wielu obszarach, a proces ten zachodzi dynamicznie w czasie (Haslberger i in., 2014) (rys. 6).

Wymiar poznawczy obejmuje poznanie i zrozumienie przez osobę nowego środowiska, w którym przyszło jej funkcjonować. Wymiar afektywny nawiązuje do sfery uczuć expatrianta. Natomiast wymiar behawioralny odwołuje się do działań fizycznych.

---

<sup>1</sup> W socjologii adaptacja rozumiana jest jako proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech, tak aby były one zgodne ze wzorcem cech uznawanych w danym środowisku za normalne i pożądane i aby pozwalały na rozwiązywanie problemów współżycia w sposób możliwie bezkonfliktowy (Woźniak, 2013).



Rys. 5. Model 3-D adaptacji ekspatriantów

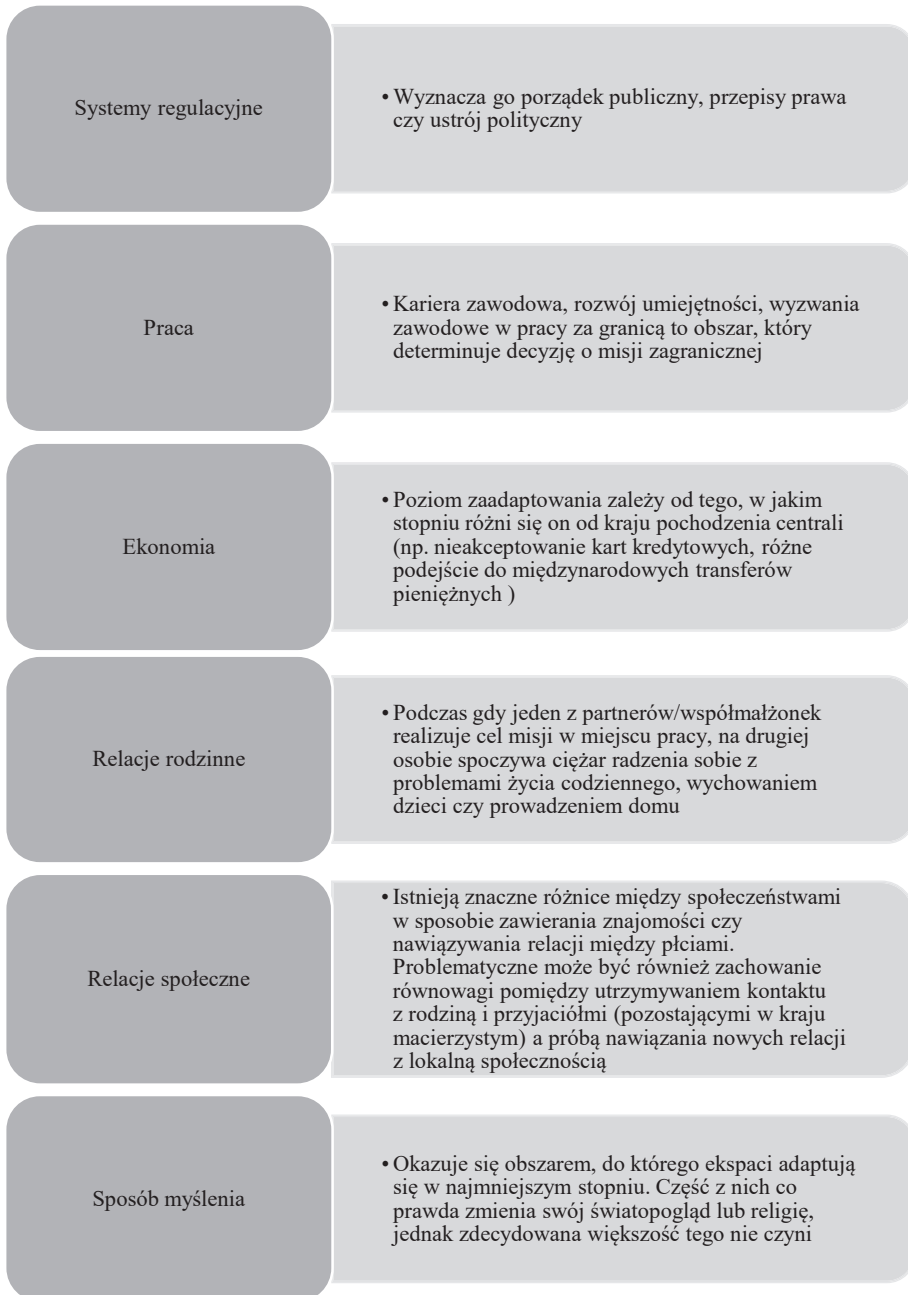
Źródło: (Haslberger i in., 2014).

Obszary adaptacji (rys. 6) odnoszą się do tych aspektów środowiska, do których pracownik musi się dostosować. Zakres poszczególnych obszarów traktowany jest różnie przez różnych autorów (np. Black i Stephens, 1989; Ward i Kennedy, 1999). Podstawę stanowi klasyfikacja zaadaptowana z literatury o tematyce migracyjnej (Navas i in., 2005), uzupełnionej spostrzeżeniami Hipplera, Caligiuri, Johnsona i Baytalskaya (2014) (rys. 6).

Adaptacja jest procesem dynamicznym (*dynamics of adjustment*). Ekspatriant może być dobrze dostosowany do warunków pracy, zasad i reguł życia publicznego, jednak może również potrzebować więcej czasu, by wypracować sobie relacje interpersonalne (Haslberger i Vaiman, 2009). W literaturze bardzo mało można znaleźć informacji na temat adaptacji w wymiarze czasowo-longitudinalnym.

Większość badań z zakresu adaptacji ekspatriantów dotyczy amerykańskich pracowników podejmujących misje zagraniczne (Black, 1988; Black, Stephens, 1989; Black, Mendenhall, Oddou, 1991; Dunbar, 1992; Caligiuri, Tung, 1999; Stroh, Black, Mendenhall, Gregersen, 2005). Wiele amerykańskich teorii zakłada uniwersalność badań, co jest krytykowane (Brewster, 2004; Dabicab, González-Loureiro i Harvey, 2014), gdyż pomijają różnorodność kulturową (Scullion, Brewster, 2001; Allen, Vardaman, 2017). Także analiza bibliograficzna z bazy Scopus oraz Web of Science dowodzi, że dominujące są opracowania anglosaskich autorów (z USA, UK, Australii, Kanady).

Liczne badania zostały przeprowadzone w krajach azjatyckich: w Chinach (Selmer, 1995; Takeuchi, Wang i Marinova, 2009; Lee i Kartika, 2014; Rafiq, Saleem, Bashir i Ali, 2019); w Japonii (Peltokorpi i Froese, 2009; Yamazaki, 2010); w Korei Południowej (Froese, 2012). W ostatnich latach kwestie dostosowania ekspatriantów badane są także w krajach afrykańskich (Okpara, 2016).



Rys. 6. Obszary adaptacji

Źródło: (Haslberger i in., 2014).

W Europie badano adaptację expatriantów w krajach skandynawskich: w Finlandii (Suutari, Brewster, 2000); w Norwegii i Szwecji (Selmer i Laurant, 2015); a także w Niemczech (Zimmermann, Holamn i Sparrow, 2003). Lett i Smith (2009) przeprowadzili badania na polskich expatriantach pracujących w UK. Wynika z nich, że polscy ekspaci w niewielkim stopniu byli przygotowani w swoich macierzystych jednostkach do pracy za granicą, a wiek był pozytywnie skorelowany z adaptacją do ogólnych uwarunkowań kraju oddelegowania.

Przykładowe wyniki badań odwołujące się do adaptacji expatriantów różnych pokoleń wykazały, że np.: adaptacja expatriantów w Hongkongu koreluje dodatnio z wiekiem ekspaty. Warto dodać, że kultura krajów azjatyckich nakazuje szacunek do osób starszych (Selmer, 2001). Ekspaci zatem z pokolenia X – jak wykazał autor – traktowani są w sposób uprzywilejowany. Z kolei badania Morleya i Flynna (2003) w Irlandii nie wykazały takiego związku. Jak prezentują badacze, ta niezgodność mogła być wynikiem różnic kulturowych występujących w tych krajach.

Organizacje realizujące programy adaptacyjne ukierunkowane na eliminację uprzedzeń wynikających z cech demograficznych przyczyniają się do powodzenia misji zagranicznej (Olsen i Martins, 2009).

Studia badawcze przeprowadzone na grupie 217 expatriantów z 26 krajów delegowanych do Brazylii ujawniły pozytywny związek między wiekiem ekspaty a adaptacją międzykulturową. Badacze wskazują, że cechy takie jak elastyczność kulturowa, orientacja na relacje społeczne, chęć komunikowania się, orientacja na rozwiązywanie konfliktów, motywacja do pracy za granicą, zdolność do pracy w zespole wielonarodowym są silnie skorelowane z wiekiem ekspaty ułatwiając tym samym proces adaptację (Nunes, Felix i Prates, 2017).

Jackson i Debroux (2016) w swych badaniach dotyczących wieku i jego wpływu na adaptację expatriantów obrazują dwa podejścia nazywane „obiektywnym” i „subiektywnym”. Obiektywny pogląd skupiają na wieku jako demograficznym wyznaczniku i zagrożeniu dla wielu rozwiniętych gospodarek świat i coraz częściej Azji Wschodniej. Podejście subiektywne uzupełnia tę perspektywę, przedstawiając ją jako pożądaną. Odniesieniem do zaprezentowanego studium są prace badawcze Andrews, Rowleya, Nimanandha i Banomyonga (2018) osadzone w kulturze tajskiej skoncentrowanej na parytecie seniorów. Badania wykazały zakorzenienie w kulturze uprzedzenia wobec „młodych” pracowników zajmujących stanowiska menedżerskie, tj. ekspatów z pokolenia Y. Ich rola w organizacji była tym bardziej marginalizowana, gdy wiek ekspaty wiązał się z jego tożsamością kulturową czy płcią.

Literatura w zakresie adaptacji expatriantów wskazuje, że istotnymi predyktorami wpływającymi na adaptację expatriantów są: zdolności językowe, doświadczenie międzykulturowe, zdolności przywódcze czy wsparcie centrali korporacji (Grant-Vallone i Ensher, 2001; Kraimer i Wayne, 2004; Li i Jackson, 2015; Rhoades i Eisenberger, 2002; Selmer, 2006, 2007).

Niektórzy autorzy (np. Ehnert i Brewster, 2008; Puck, Kittler i Wright, 2008; Tarique i Caligiuri, 2009) wskazują na brak zależności pomiędzy programami ada-

ptacyjnymi (pomoc w relokacji, kursy językowe, doradztwo w sprawach kariery i utrzymywaniu stałego kontaktu z placówką wysyłającą) przygotowującymi expatriantów do wyjazdu a ich adaptacją w kraju goszczącym.

Według Selmera (2007) wśród expatriantów odbywających misję zagraniczną w Chinach, odmienna kultura nie jest jedyną składową, która może przyczynić się do niepowodzenia adaptacji. Wyznacznikiem mogą być również czynniki psychologiczne. Część expatriantów nie jest w stanie dostosować się do nowego środowiska bądź ignorują nową rzeczywistość. Badania wykazały, że expatrianci w Singapurze oraz Hongkongu adaptują się na najwyższym poziomie (Selmer, 2006). Warto podkreślić, że motywy expatriacji są różne, co wpływa również na przebieg adaptacji.

Badania prowadzone np. przez Przytułę (2014), Kubicę (2017) czy Poczrowskiego (2010) w filiach korporacji międzynarodowych działających w Polsce wykazały, że właściwie nie istnieje ustandaryzowany program wprowadzenia do pracy nowych menedżerów. Proces ten sprowadza się do nieformalnych porad lub indywidualnego planu wdrożenia przygotowanego przez bezpośredniego przełożonego.

Zaprezentowane wyniki badań obrazujące wpływ wieku expatrianta na jego adaptację wyraźnie wskazują na zachodzącą współzależność. Empiria ukazuje, z jednej strony, dyskryminację ekspatów z pokolenia Y, np. w filiach korporacji zlokalizowanych w Tajlandii, z drugiej zaś „uprzywilejowane” traktowanie delegowanych pracowników z generacji X w Hongkongu czy też Brazylii. Stanowić to może o istotnych różnicach kulturowych pomiędzy krajem macierzystym korporacji a krajem goszczącym, jak również o cechach przypisywanych konkretnym pokoleniom.

Dla badanych organizacji adaptacja stanowi istotny obszar dysfunkcyjny. Wynika on np. z faktu, że organizacje nie przykładają należytej wagi do tego procesu, nie istnieją systemowe bądź standardowe rozwiązania programowe, podejmowane są doraźne działania, często podyktowane bieżącymi potrzebami i dostosowane bezpośrednio do pracownika bądź wynikające z niedostosowania osobowościowego i kulturowego pracownika, co wskazuje na nieprawidłowości już na etapie rekrutacji i selekcji.

## 5. Zakończenie

Przemiany demograficzne stanowią istotne wyzwanie dla wielu gospodarek świata. Prowadzą one do wzrostu liczby i odsetka osób starszych oraz kurczenia się liczby ludzi w wieku produkcyjnym.

Wiek ma wpływ na odmienną postawę w miejscu pracy i motywację (Wziątek-Staśko, 2017), komunikowanie się (Smolarek i Dzieńdziora, 2017), na lojalność i zaangażowanie w pracę (zob. Lewicka, 2017; Smolbik-Jęczmień, 2017) a także na mobilność zawodową i przestrzenną<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Artykuł wpisuje się w „Program doskonałości naukowo-badawczej INTEREKON”, finansowany w ramach programu MNISW pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022, nr projektu 15/RID/2018/19.



Różnorodność pokoleniowa, a także międzynarodowa będzie nieuniknioną i konieczną praktyką wymagającą przekształceń w zakresie architektury pracy w organizacji, przeformułowania kluczowych norm i wartości kultury organizacyjnej (np. jak oceniana jest praca zespołowa i indywidualna); przeprojektowania praktyk i procesów personalnych (Przytuła, 2019), także w zakresie dostosowania się technologicznego, społecznego, kulturowego do miejsca pracy.

Istotną kwestią dla zarządzających pracownikami międzynarodowymi jest właściwa adaptacja i dostosowanie obcokrajowca i jego rodziny do nowego miejsca pracy, zespołu (Mc Nulty i Brewster, 2019, s. 58). Adaptacja ma kilka wymiarów, wiele obszarów i zachodzi dynamicznie w czasie (Haslberger i in., 2014). Zatem postulować można, iż adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy nie jest procesem „płaskim”.

Wskazuje się w literaturze na wyraźny niedobór badań w tym zakresie prowadzonych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (Selmer, 1995; Brewster, 1999; Horwitz i Budhwar, 2015). Selmer (1995) przewiduje, że w Europie badania nad ekspatami będą koncentrowały się na „młodszej” kadrze. Z kolei Crowley-Henry i Collins (2017) wskazują, że dalszy kierunek badań nad populacją expatriantów powinien dotyczyć badań porównawczych między różnymi generacjami expatów w odniesieniu do cyklu expatriacyjnego, tj. przedwyjazdowego, w trakcie misji i po powrocie.

Fineman (2014) w pracy pt. *Age Matters* zauważa, że mimo licznych stereotypów dotyczących poszczególnych generacji oraz braku spójności u wielu autorów w zakresie ram czasowych wiek ma znaczenie w organizacji. Wiek pracownika wpływa bowiem na doświadczenia w pracy, status i hierarchię, określa „tożsamość organizacyjną”, kształtuje relacje międzyludzkie, decyduje o tym, jakie wartości (charakterystyczne dla danej generacji) są cenione i priorytetyzowane w firmie (np. w reklamach lansujących młodość i wigor).

## Literatura

- Ainsworth, S. i Hardy, C. (2008). The enterprising self: an unsuitable job for an older worker. *Organization*, 15(3), 389-405.
- Allen, D. i Vardaman, J. (2017). *Recruitment and retention across cultures. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4.
- Al Mazrouei, H. i Pech, R. J. (2015). The expatriate as company leader in the UAE: cultural adaptation. *Journal of Business Strategy*, 36(1), 33-40.
- Andrews, T. G., Rowley, C., Nimanandh, K. i Banomyong, R. (2018). Age negotiation at the Asian corporate subsidiary: challenges of managerial ‘youth’ in Thai-based subsidiaries of Western multinationals. *Asia Pacific Business Review*.
- Andrews, T. G. i Siengthai, S. (2009). *The Changing Face of Management in Thailand*. London: Routledge.
- Appendix F Trends and Disruptions: Full report UK Commission for Employment and Skills 2017.*

- Backes-Gellner, U. i Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 279-295.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. i Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2).
- Black, J. S. (1988). Work role transition: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., Mendenhall, M. i Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Black, J. S. i Stephens G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignment. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*. 102 Seria: Administracja i Zarządzanie.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.10.001
- Caligiuri, P. M. i Tung, R. L. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a us-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 763-783.
- Crowley-Henry, M. i Collins, M. (2017). Millennial expatriates. W: Y. McNulty i J. Selmer (Eds.), *Research handbook of expatriates*. Cheltenham: Elgar.
- Czapiński, J. (2012). Zderzenie pokoleń. *Polityka*, (19).
- Dabicab, M., González-Loureiro, M. i Harvey, M. (2014). Evolving research on expatriates: what is known after four decades (1970-2012). *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2013.845238
- Dobrev, S. D. (2012). Career change and the iron cage: organization and the early labour market experience of professional managers. *Journal of Management Studies*, 49(5), 843-868.
- Drabe, D., Hauff, S. i Richter, N. F. (2014). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the U.S., Japan, and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783-805.
- Dul, J. i Hak, T. (2016). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- Dunbar, E. (1992). Adjustment and satisfaction of expatriate US personnel. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 1-16.
- Ehnert, I. i Brewster, C. (2008), An integrative framework for expatriate preparation and training. W: C. Brewster, P. Sparrow i M. Dickmann (Eds.), *International human resource management: Contemporary issues in Europe*, 2nd edn, 107-125. London: Routledge.
- EUROSTAT. (2017). New Techniques and Technologies for Statistics (NTTS) conference 2017. Pobrano z [https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/ntts-2017\\_en](https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/ntts-2017_en)
- EUROSTAT (2017). Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosci/>
- EY. (2015). *Global generations. A global study on work-life challenges across generations*.
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. doi: 10.1177/0170840614553771
- Froese, F. J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1095-1112. doi: 10.1080/09585192.2011.561220
- Global Mobility Report 2017*. (b.d.). Pobrano z [www.incao.int](http://www.incao.int)

- Grant-Vallone, E. J. i Ensher, E. A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(3), 261-278.
- Haslberger, A. (2010). Gender differences in expatriate adjustment. *European Journal of International Management*, 4(1), 163-183.
- Haslberger, A. i Brewster, C. (2008). The expatriate family-an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 324-346.
- Haslberger, A., Brewster, C., i Hippler, T. (2014). *Managing performance abroad: a new model for understanding expatriate adjustment*. London: Routledge.
- Haslberger, A., i Vaiman, V. (2009). Self-initiated expatriates: a neglected source of the global talent flow. W: V. Vaiman A. H. (Ed.), *Talent Management of Self-Initiated expatriates*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Hays Global Skills Index 2017. Pobrano <http://www.hays.pl/gsi/gsi>
- Hippler, T. (2006). Another scandal in Bohemia? A look back on how we measure expatriate adjustment. W: M. Morley, N. Heraty i D.G. Collings (Eds.), *New directions in expatriate research* (s. 64-93). Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Hippler, T., Caligiuri, P. M., Johnson, J. E. i Baytalskaya, N. (2014). The development and validation of a theory-based expatriate adjustment scale. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14).
- Horwitz, F. i Budhwar, P. (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Cheltenham: Elgar.
- Howe-Walsh, L. i Schyns, B. (2010). Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 260-273.
- Jackson, K. i Debroux, P. (2016). HRM responses to ageing societies in Germany and Japan: contexts for comparison. *Management Revue*, 27(102), 5-13.
- James, E. H. i Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: how firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.
- James, E. H., i Wooten, L. P. (2006). Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.
- Jamka, B. (2001). *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*. Warszawa: Difin.
- Jamróż-Liżęza, A. (2012). Procesy adaptacji społeczno-zawodowej pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2).
- Janowska, Z. (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 38(4).
- Jawor-Joniewicz, A. i Sajkiewicz B. (2017). Motywowanie różnorodnego zespołu pracowniczego. *Zeszyty Naukowe Cracow Review of Economics and Management*, 4(964).
- Juan, I. Sanchez, J. I. i Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, (19).
- Kawka, T. i Listwan, T. (2010). Dobór pracowników. W: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: CH Beck.
- Key Employer Challenges – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika.
- Konopaske R. i Werner S. (2005). US managers willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 167, 1157-1175.
- Kraimer, M. L. i Wayne S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multi-dimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Krzyszowska, P. (2016). Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 08.

- Kubica, I. (2012). *Pozyskanie i przygotowanie expatrianta do wyjazdu na misje zagraniczne*. W: A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kubica, I. (2017). *Rozprawa doktorska Uwarunkowana i efektywność adaptacji pracowniczej w międzynarodowym środowisku pracy*, Kraków.
- Lazarova, M., Westman, M., i Shaffer M.A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *The Academy of Management Review*, 35(1), 93-117.
- Lee, L. Y. i Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications. Elsevier Ltd*, 41(11), 5483-5494. doi: 10.1016/j.eswa.2014.02.030
- Lett, L. i Smith, M. (2009). East meets West: The case of Polish expatriates in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1864-1878. doi: 10.1080/09585190903142332
- Lewicka, D. (2017). Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4 (116-117).
- Li, N. i Jackson, M. H. (2015). Global relocation: A examination of the corporate influence on expatriate adjustment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 471-489.
- Lipka, A. i Król, M. (2007). *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. AE Katowice.
- Listwan, T. (1993). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Mimex.
- Liu, X. i Shaffer, M. A. (2005). An investigation of expatriate adjustment and performance: A social capital perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 235-254.
- Łukasiewicz, G. (2012). *Efektywność misji zagranicznych expatriantów*. W: Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Maciński, B. (2018). Pokolenia na rynku pracy, czyli jak przekuć różnorodność w sukces. Pobrano z <https://www.finansowysilacz.pl/pokolenia-na-ryнку-pracy/>
- Makowska, M. (red.). (2013). *Analiza danych zastanych-przewodnik dla studentów*. Warszawa: Scholar.
- Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 666, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (19).
- Mayerhofer, W., Sparrow, P. R. i Zimmermann, A. (2008). Modern forms of international working. In: M. Dickmann, C. Brewster i P.R. Sparrow (Eds.), *International Human Resource Management: A European Perspective* (s. 219-239). London: Routledge.
- Mazur-Wierzbicka E. (2019). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. W: I. Warwas, *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Mc Nulty Y. i Brewster C. (2017). Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61. DOI: 10.1080/09585192.2016.1243567
- Mc Nulty, Y. i Brewster, C. (2019). *Working internationally. Expatriation, migration and other global work*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Mc Nulty, Y., De Cieri, H. i Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1309-1326.
- McNulty, Y., i Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management and Organization*, 34(3), 68-95.
- Moczydłowska, J. M. (2014). Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15.

- Morley, M. J. i Flynn, M. (2003). Personal characteristics and competencies as correlates of intercultural transitional adjustment among US and Canadian sojourners in Ireland. *Management International*, 7(2), 31–46.
- Naegele, G. i Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Ng, T. W. H. i Feldman D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: the joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 583-606.
- Nunes, I. M., Felix B. i Prates L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração*, 52, 219-232.
- Okpara, J. O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 259-280.
- Olsen, J. E. i Martins, L. L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: a social identity approach. *Human Resource Management*, (48).
- Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1).
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, (19).
- Peltokorpi, V. i Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Pocztowski, A. (red.). (2012). *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatrianta*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Przytuła, S. (2017). *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*. Difin.
- Przytuła, S. (2019). Wyzwania międzynarodowego rynku pracy, W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności*. Warszawa: PWN.
- Puck, J. F., Kittler M. G. i Wright C. (2008). Does it really work? Reassessing the impact of predeparture cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182-2197.
- Rafiq A., Saleem S., Bashir M., i Ali A. (2019). The paradox role of extraversion in the cross-cultural adjustment process of Asian expatriates. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 179-194.
- Randstad. (2019). *Engaging the Workforce of the Future the emergence of Generation Z*.
- Randstad Employer Brand Research 2017. (b.d.). Pobrano z <https://www.randstad.pl/o-randstad-randstad-award/>
- Raport Deloitte Trendy HR 2017. (b.d.).
- Raport Głównego Urzędu Statystycznego 2017. (b.d.). Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/>
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Scullion, H. i Brewster, C. (2001), The Management of Expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.
- Selmer, J. (red.). (1995). *Expatriate management. New ideas for international business*, Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1219-1233.

- Selmer, J. (2006). Adjustment of business expatriates in Greater China: a strategic perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12).
- Selmer, J. (2007). The role of culture in international business relations: pre-knowledge vs. socialization tactics. W: S. Clegg, K.Y. Wang i M. Berrell (Eds.), *Business networks and strategic alliances in China*. London: Edward Elgar Publishing.
- Selmer, J. i Lauring, J. (2015). Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1-19.
- Smolarek, M., i Dzieńdziora, J. (2017). Kompetencje menedżerskie jako źródło przewagi konkurencyjnej sektora MŚP. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVIII(12).
- Smolbik-Jęczmień, A. (2017). *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2019). Różnorodność pracowników w wymiarze wielopokoleniowości. W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności*. Warszawa: PWN.
- Stahl, G. i Caligiuri, P.M. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 603-615.
- Stroh, G., Black, J. S., Mendenhall, M. i Gregersen, H. (Eds.). (2005). *International assignments. An integration of strategy, research and practice*, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sullivan, S. E. i Arthur M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1).
- Suutari, V. i Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Sweeney, P. D., i McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Światowe Trendy Globalny Barometr HR 2017.
- Takeuchi, R., Wang, M. i Marinova, S. (2009). Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organizational Science*, 20(3), 621-634.
- Tarique, I. i Caligiuri, P. M. (2009). The role of cross-cultural absorptive capacity in the effectiveness of in-country cross-cultural training. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 148-164.
- Thomas, D. C. i Lazarova, M. (2006). Expatriate adjustment and performance: A critical review. W: G. Stahl i I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (s. 247-264). Cheltenham: Edward Elgar.
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L. i Ainsworth, S. (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35(11), 1569-1584.
- Tikkanen, T. (2011). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 1217-1220.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Ward, C. i Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), s. 659-677.
- World Mobility Perspectives 2017. Global Mobility Trends. (b.d.).
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Wziętek-Staško A. (2017). Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji. Analiza na podstawie badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(116-117).

- Yamazaki, Y. (2010). Expatriate adaptation: A fit between skills and demands among Japanese expatriates in USA. *Management International Review*, 50(1), 81-108. doi: 10.1007/s11575-009-0022-7
- Zimmermann, A., Holman, D., i Sparrow, P. (2003). Unravelling adjustment mechanisms: adjustment of German expatriates to intercultural interactions, work and living conditions in the people's Republic of China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 45-56.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomałowska, B. (2012). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (350).

## AGE AS A FACTOR DETERMINING THE ADAPTATION OF EXPATRIANTS IN INTERNATIONAL CORPORATIONS

**Abstract:** In the era of the development of electronic means of communication such as Skype, Webex, Teams, which can be used to organize business meetings, as well as the growing popularity of short-term business trips, the use of expatriates will become unnecessary. Researchers are focusing on the issue of expatriate adaptation to help corporations achieve better results on the international market. Due to the increasing number of multinational companies where work is performed in teams composed of representatives of many nationalities, cultures or generations, one important issue is one from the aspects of diversity management – age management. Therefore, the main aim of the theoretical article is to characterize the adaptation of expatriates of various generations in international corporations.

**Keywords:** age management, adaptation, expatriation.