

**Sylwia Przytuła**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE KADRĄ MENEDŻERÓW- -EKSPATRIANTÓW<sup>1</sup> – PRZEGLĄD BADAŃ EMPIRYCZNYCH W LITERATURZE PRZEDMIOTU

---

**Streszczenie:** Artykuł został poświęcony zagadnieniu zarządzania kadrami expatriantów w filiach międzynarodowych korporacji. Podjęto próbę analizy stanu badań teoretycznych i empirycznych dotyczących poszczególnych obszarów (subfunkcji) personalnych, takich jak: dobór tej kadry (rekrutacja, selekcja, adaptacja), motywowanie i wynagradzanie expatów, rozwój i odejścia, a także kwestia repatriacji.

**Słowa kluczowe:** expatriant, funkcja personalna, korporacje międzynarodowe, repatriacja.

### 1. Wstęp

Ze względu na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw istnieje zapotrzebowanie na kadre kierowniczą zdolną poruszać się w świecie biznesu międzynarodowego. Praktyka zarządzania dostarcza wielu przykładów menedżerów, którzy z sukcesem radzą sobie w zarządzaniu międzynarodowym. W literaturze przedmiotu odnajdujemy bogate charakterystyki tych menedżerów, określanych mianem menedżera globalnego, euromenedżera, interimmenedżera czy expatrianta (więcej w: [Przytuła 2006, s. 57]). Zainteresowanie kadrami expatów jest uzasadnione ze względu na dynamiczny rozwój korporacji międzynarodowych, którego miarą są filie zagraniczne.

Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego celem jest przedstawienie stanu dotychczasowych badań w zakresie funkcji personalnej względem kadry expatriantów w literaturze polskiej i zagranicznej.

---

<sup>1</sup> Expatriant, inaczej ekspata, to menedżer wywodzący się z kraju pochodzenia firmy macierzystej lub z kraju trzeciego, który został oddelegowany przez centralę na długoterminowy lub krótkotrwały kontrakt do zagranicznych placówek (filii), lub przemieszcza się pomiędzy filiami danej korporacji (zob. [Przytuła 2009b]).

## 2. Przyczyny zainteresowania tematyką zarządzania kadrami menedżerów-ekspatriantów

Rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>2</sup> skłania firmę do korzystania z usług ekspatów. Chodzi tu w szczególności o inwestycje typu *greenfield*, które polegają na budowie nowego oddziału w kraju goszczącym. Wtedy wysłanie kadry menedżerów-ekspatów jest zasadne ze względu na *know-how*, które będzie wprowadzane w nowej placówce, oraz nadzór nad realizacją strategii lokalnej, a także kontrolę planów inwestycyjnych wyznaczonych przez centralę.

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

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

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

Ponadto toczący się dyskurs wśród akademików i praktyków zarządzania, dotyczący trendów w zakresie ekspatriacji, skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *Czy populacja ekspatów będzie się zwiększać, czy raczej mamy do czynienia ze zmierzchem popularności i zapotrzebowania na tę grupę pracowników?* Dla przykładu, wyniki badań GMAC Global Relocation Services<sup>3</sup> pokazują, że popula-

<sup>2</sup> We współczesnej gospodarce światowej, począwszy od drugiej połowy lat 80. ubiegłego stulecia, następuje wzrost przepływów inwestycji bezpośrednich pomiędzy krajami (zob. [Adamczyk, Piasiecka-Głuszak 2009, s. 18]).

<sup>3</sup> Global Relocation Services to jedna z największych firm doradczych i konsultingowych działająca w 110 krajach świata, dostarczająca ekspertyz i badań z zakresu ekspatriacji. Firma istnieje od 1993 r. Każdego roku przeprowadza badania na populacji ok. 32 000 ekspatów.

cja ekspatriantów będzie rosła, co związane jest z dynamicznym rozwojem biznesu międzynarodowego (mimo chwilowego załamania trendu rosnącego w latach 2007-2008<sup>4</sup>).

Poza tym zauważa się dość płytki rynek lokalny w zakresie wykwalifikowanej kadry menedżerów o doświadczeniu międzynarodowym. Potwierdzają to także badania Corporate Relocation Survey 2008<sup>5</sup>, z których wynika, że jednym z istotniejszych problemów wielu korporacji jest poradzenie sobie z brakiem i dostępnością wykwalifikowanej kadry na rynkach lokalnych, co uzasadnia posiłkowanie się kadrami ekspatów.

Badania S. Colakoglu i P. Caliuri [2008, s. 784] wskazują, że na świecie jest ok. 850 000 filii międzynarodowych korporacji, w których zatrudnieni są ekspaci. Studium badawcze B. Fernandez [Fernandez, Mutabazi 2006, s. 53] dowodzi, że w 600 filiach francuskich korporacji, działających na terenie Chin, zatrudnionych jest więcej niż 150 000 ekspatów i przewiduje się podwojenie tej liczby w ciągu kolejnych 5 lat.

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

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

Ponadto formuła kosztów internalizacji, autorstwa C. Hill i W. Kim, wskazuje na te warianty, w których z punktu widzenia centrali korporacji, korzystniej jest zatrudnić ekspatriantów, oraz sytuacje, w których warto skorzystać z menedżerów rynku lokalnego [Przytuła 2009a, s. 43].

Jednakże, zdaniem M. Schaffera, mimo znaczących kosztów utrzymania ekspaty i licznych przypadków niepowodzeń ekspatriacji firmy międzynarodowe będą zwiększać korzystanie z usług ekspatów nie tylko z powodu tradycyjnie już wymienianej konieczności kontroli nad operacjami lokalnymi i transferu wiedzy eksperckiej z centrali do filii, ale także aby ułatwić firmom wejście na nowe rynki i rozwijać w menedżerach kompetencje zarządzania międzynarodowego [Schaffer 1999, s. 558].

Można tu mówić raczej o nowej perspektywie i znaczeniu ekspatriacji w zakresie roli i funkcji, jakie mają do spełnienia ekspatrianci, aniżeli o spadku ich znaczenia

---

<sup>4</sup> W roku 2006 aż 69% badanych korporacji zanotowało wzrost liczby wysyłanych ekspatów, w 2007 r. było to 67%, a w 2008 r. tylko 37%. Kryzys finansowy, który zaczął się uwidaczniać w wielu krajach pod koniec 2008 r., odzwierciedlił się w postaci zmniejszonych przepływów inwestycyjnych w kolejnych latach i mniejszą ilością kontraktów zagranicznych dla ekspatów. Mimo to wydaje się, że kontrakty zagraniczne będą odgrywały kluczową rolę w przynoszeniu zysków dla całej korporacji. Jak bowiem pokazują badania, 53% przychodów firm generują jednostki lokalne, poza centralą, <http://www.gmacglobalrelocation.com>.

<sup>5</sup> <http://www.atlasworldgroup.com>.

w międzynarodowym biznesie. Podkreśla to J. Beaverstock: „kluczowe stanowiska kierownicze w filiach zajmowane w coraz większej ilości przez wykwalifikowaną kadrę lokalną powodują, że rola ekspatriantów nabiera nowego znaczenia – są oni bardziej strategicznie zorientowani na problemy filii i rolą ich jest praca projektowa krótkoterminowa oraz rozwiązywanie problemów” [Beaverstock 2004].

### 3. Ewolucja rozwoju badań nad ekspatriantami

Impulsem do prowadzenia badań nad ekspatami stały się eksploracje z zakresu różnic kulturowych, prowadzone przez takich badaczy, jak K. Oberg [1960], G. Hofstede [1984], G. Hofstede, M. Bond [1985] i w latach 90. C. Hampden-Turner, F. Trompenaars [1993] oraz T. Brake, D. Walker [1995]. Badania przeprowadzone przez N. Adler w 1983 r. dowodziły, że tylko 4% artykułów publikowanych na łamach periodyków z zakresu zarządzania na amerykańskim rynku traktowało o problematyce różnic kulturowych czy zagadnień międzynarodowości (zob. [Harzing 1997, s. 641]).

Jeden z pierwszych dużych projektów badawczych nad kadrą ekspatriantów został przeprowadzony przez Rozalie Tung w latach 80., a zagadnienia w nim poruszone dotyczyły teorii międzynarodowego zarządzania kadrami [Tung 1980, s. 68-78]. Później w Stanach Zjednoczonych wzmianki na temat ekspatów pojawiły się w opracowaniach M. Mendenhalla i G. Oddou [1985, s. 39-47] oraz S.J. Blacka [1990, s. 1-15], natomiast zwiastunem tej problematyki w Europie był C. Brewster [1991]. Należy podkreślić, że powyższe studia oparte były na nielicznych próbach badawczych i koncentrowały się głównie na ekspatach krajów zachodnich, wysyłanych do jednostek zagranicznych ich korporacji na długoterminowe kontrakty.

Istnieją także liczne badania prowadzone w krajach azjatyckich [Bedi 1998], D. Shak [1997, s. 365], J. Selmer [1998, s. 80-86; 2002, s. 17-33]. W ostatniej dekadzie zauważa się rosnące zainteresowanie w tychże krajach tą tematyką, co przekłada się również na prowadzone tam badania.

W ostatnich latach badania nad kadrą ekspatów w kilku krajach europejskich, USA i Australii przeprowadziła A. Harzing [1995, s. 457]. Autorka w swych badaniach koncentruje się głównie na badaniu procesu adaptacji ekspatów oraz przyczyn i kosztów niepowodzeń ekspatriacji zarówno dla firmy, jak i dla menedżera-ekspaty.

Od 1993 r. szeroko zakrojone badania prowadzone są przez GMAC Global Relocation Trends, które każdego roku publikuje ich wyniki w formie raportu. Badania koncentrują się na zagadnieniach relokacji, mobilności i przystosowaniu do nowych warunków pracy tej specyficznej grupy menedżerów i dostarczają bardzo wyczerpujących analiz nt. kosztów ekspatriacji, profilu osobowościowego ekspaty, a także prezentują trendy i wyzwania na przyszłość.

Niewiele jest badań i publikacji traktujących o tej specyficznej grupie menedżerów w Polsce. Warto zaznaczyć, że do znaczących polskich badaczy, podejmujących w swoich publikacjach zagadnienia ekspatriacji, należą T. Listwan, M. Stor [2009],

A. Poczowski [2002], J. Schroeder [2000], A. Sitko-Lutek [2004], D. Simpson [2000], A. Murdoch [1999]. Autorzy ci podejmują w swoich pracach wątki ekspatów w niewielkim zakresie, gdyż stanowią one uzupełnienie dla szerszego kontekstu, jakim są m.in. przedsiębiorstwa międzynarodowe, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi czy kulturowe uwarunkowania biznesu. Należy też wskazać na badania prowadzone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [Bańka 2006], które dotyczyły poradnictwa transnarodowego i problemu emigracji zarobkowej, choć tylko w niewielkim zakresie obejmowały menedżerów-ekspatów.

Można zatem uznać, że w tym obszarze istnieje niedosyt wiedzy. Dorobek literaturowy na ten temat przypada w zaszczyt autorom zagranicznym, głównie z USA. Amerykańscy naukowcy mają ogromny wkład w rozwój badań nad tą populacją menedżerów. Stworzyli jakby agendę badań i aspektów dotyczących zarządzania kadrami ekspatriantów (doboru, rozwoju i szkoleń, wynagradzania, motywowania, adaptacji i problemów repatriacji). Jednakże, jak podkreśla A. Harzing, większość artykułów czy badań publikowanych na łamach periodyków o międzynarodowym zarządzaniu jest pisana przez badaczy amerykańskich i odnosi się do perspektywy narodowej, a więc kontekstu amerykańskiego. Dlatego należałoby w większym stopniu zwrócić uwagę na kontekst europejski i uzasadnić konieczność rozważania kwestii ekspatów na rynku europejskim [Harzing 1997, s. 641].

Problematyka ekspatów w krajach europejskich została spenetrowana i stała się źródłem wielu badań pod koniec lat 90. Zdaniem H. Sculliona i C. Brewstera ważne jest podjęcie badań nad ekspatami na polu europejskim z kilku powodów [2001, s. 346]:

Po pierwsze, wydarzenia polityczne i gospodarcze krajów europejskich umożliwiły ekspansję firm europejskich na rynki międzynarodowe. Małe pod względem terytorialnym rynki krajowe zmusiły firmy europejskie do wyjścia poza swoje granice narodowe wraz z kapitałem finansowym i ludzkim. Można zaryzykować stwierdzenie, że firmy europejskie mają dłuższą historię w zakresie działalności w międzynarodowym otoczeniu i w obszarze transferu menedżerów pomiędzy krajami.

Po drugie, liczne badania dowodzą różnic w procesach i stylach zarządzania w firmach amerykańskich, europejskich i japońskich. Według C. Bartletta i S. Ghosala, amerykańskie korporacje kładą nacisk na formalizację struktur i procesów zarządczych, podczas gdy w europejskich firmach zwraca się uwagę na problemy społeczne i aspekty socjalne zarządzania. Ponadto rola państwa w krajach UE jest znacząca w tworzeniu regulacji dotyczących zatrudniania i zwalniania pracowników, zabezpieczeń socjalnych, relacji między związkami zawodowymi a pracodawcami. Podejścia do zarządzania kadrami w firmach europejskich muszą być zatem odmienne od amerykańskich, a przeniesienie modelu amerykańskiego na warunki europejskie jest niewystarczające.

Po trzecie, z badań prowadzonych nad przyczynami niepowodzeń ekspatów na kontraktach zagranicznych wynika, że europejskie firmy radzą sobie dużo lepiej

**Tabela 1.** Różnice w praktykach doboru ekspertów w korporacjach europejskich i amerykańskich

Proces doboru ekspertów w korporacjach europejskich bywa całkowicie oderwany i niespójny z pozostałymi obszarami funkcji personalnej danej korporacji i jej strategii ogólnej.	Brewster, Scullion 1997, s. 32
Europejskie badania nad doбором ekspertów dowodzą, że istotne są czynniki kulturowe różniące praktyki doboru pomiędzy krajami europejskimi, np. Niemcy i Japonia mają wysoki współczynnik zatrudniania ekspertów w ich filiach zagranicznych (w odróżnieniu od UK i USA). Większy poziom zatrudniania lokalnej kadry (PCN), występuje wtedy, kiedy jest duży dystans kulturowy między centralą a filią.	Harzing 1999; Boyacigiller 1990, s. 357
Znajomość języków obcych czy zdolności przystosowawcze do odmiennej kultury odgrywają niewielką rolę w procesie selekcji w korporacjach amerykańskich. Są one natomiast podstawowym kryterium oceny menedżera dla korporacji europejskich.	Suutari, Brewster 1999, s. 183
Inne badania wskazują na połączenie trzech czynników mających wpływ na dobór ekspatriantów: kraj pochodzenia centrali, kraj usytuowania filii oraz sektor lub branża, w której działa korporacja, np. silna rola ekspertów ukierunkowana na kontrolę i koordynację działań w filii zauważana jest w większości filii w Ameryce Łacińskiej i w krajach Dalekiego Wschodu (których centrale wywodzą się z Niemiec lub Japonii i działają w przemyśle samochodowym i elektronicznym) aniżeli w filiach ulokowanych w krajach skandynawskich przez korporacje amerykańskie, francuskie czy brytyjskie sektora spożywczego lub przemysłu papierniczego.	Harzing 1999
Praktyka ekspatriacji w korporacjach amerykańskich polega na bezadaptacyjnym, przenoszeniu praktyk zarządzania obowiązujących w USA na rynki europejskie, które nie uwzględniają kontekstu kulturowego, politycznego, społecznego krajów Europy.	Mayrhofer, Brewster 1996, s. 749
Firmy europejskie w większym stopniu niż amerykańskie, wysyłając ekspertów na zagraniczne kontrakty, kładą nacisk na koordynację i kontrolę tamtejszych operacji ze strony centrali (przejaw etnocentrycznego podejścia do zarządzania filią).	Mayrhofer, Brewster 1996, s. 749; Scullion 1994, s. 86
Europejscy ekspaci mają bardziej rozwiniętą orientację międzynarodową niż ich amerykańscy koledzy.	Hamil 1989, s. 19
Szkolenia i warsztaty międzykulturowe dla ekspertów odbywają się częściej w korporacjach europejskich niż amerykańskich.	Tung 1982, s. 57; Hendry 1994
Badania dowodzą, że z problemem repatriacji i wcześniejszych powrotów borykają się głównie korporacje amerykańskie.	Tung 1984, s. 129

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Scullion, Brewster 2001], tłumaczenie własne.

z problemami ekspatriacji niż amerykańskie korporacje, a europejscy menedżerowie są lepiej przygotowani do roli ekspatów niż ich amerykańscy koledzy.

Rynek europejski jest heterogeniczny pod względem kulturowym. Rozwój UE sprzyja swobodnemu transferowi dóbr, usług, kapitału finansowego i ludzkiego. Europa to obszar wielu różnorodności skumulowanych na względnie małym terytorium. Czas podróży z jednego kraju do innego to kilku godzin lotu. Firmy lokujące swoje filie w innych krajach europejskich mogą skorzystać z alternatywnych form ekspatriacji (więcej w: [Przytuła 2009b, s. 477]), tzw. krótkich pobytów (*short term assignments*) i wizyt monitorujących (*eurocommuting*). Zatem terminologia anglojęzyczna stosowana głównie w literaturze amerykańskiej, a mówiąca o kontraktach zamorskich (*overseas assignment*) nie ma zastosowania i nie przekłada się na warunki europejskie, gdzie chcąc być w innym kraju, nie trzeba pokonywać morza czy oceanu.

Ponadto wiele czynników makroekonomicznych odróżnia charakter korporacji europejskich od amerykańskich. Badania G. Hofstede pokazały wyższy poziom kolektywizmu w Europie niż w USA. Europejskie firmy mają bogatsze doświadczenia we współpracy ze związkami zawodowymi i szeroko rozumianymi interesariuszami przedsiębiorstwa niż amerykańskie. Istnieją także ściślejsze więzi między biznesem a rządem w Europie niż w USA. Ze względu na wymienione odmienności w porównaniu z ekspatriacją w korporacjach wywodzących się z USA, zasadne jest podejmowanie badań nad ekspatriacją w Europie. W tabeli 1 zaprezentowano różnice w pozyskiwaniu kadry ekspatów w firmach pochodzenia europejskiego i amerykańskiego.

#### 4. Funkcja personalna względem kadry ekspatów w badaniach empirycznych

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

Działania związane z ludźmi (subfunkcje) są uporządkowane według cyklu zorganizowanego, obejmującego **preparację, realizację i kontrolę** [Listwan 2006, s. 53]. W tak przyjętej konwencji rozpatrywana jest funkcja personalna względem kadry menedżerów-ekspatriantów. W tabeli 2 wskazano szczegółowe obszary zarządzania tą kadrami (planowanie, dobór, motywowanie, rozwój, odejścia) oraz autorów badań nad tym obszarem. Znajomość aktualnego stanu badań nad zarządzaniem kadrami menedżerów ekspatriantów pozwoli na określenie luki w tym obszarze, stanowiącej przyczynek do dalszych eksploracji naukowych nad tą kadrami.

**Tabela 2.** Struktura funkcji personalnej względem ekspatów

	Subfunkcje zarządzania kadrami expatriantów	Wybrani autorzy badań
Faza preparacji	planowanie kadry expatriantów (określenie ilości kontraktów zagranicznych danej korporacji)	GMAC ( <a href="http://www.gmacglobalrelocation.com">http://www.gmacglobalrelocation.com</a> ), SHRM ( <a href="http://www.shrm.org">http://www.shrm.org</a> ), XPATICA ( <a href="http://expatica.com">http://expatica.com</a> )
	kwalifikacje ekspaty	Black, Gregersen 1999; Daniels Inach 1998; Takeuschi, Yun, Tesluk 2002; Chen, Tzeng 2004; Bedi 1998; Harvey i in. 2004, Caliuri 2000
	rola ekspaty w firmie międzynarodowej	Allard 1996; Aschkenasy 1997; Beamish 1998; Edstrom, Galbright 1977; Scullion, Brewster 1999
Faza realizacji	dobór (rekrutacja, selekcja, adaptacja)	Scullion, Collings 2006; Tung 1980; Black 1988; Black, Mendenhall, Oddou 1991; Harzing 1995; Schaffer, Harrison 1999; Schaffer, Harrison 2001; Torbiorn 1982
	motywowanie i wynagradzanie	Harvey 1993; Gomez Mejija 2008; Bonache 2006
	rozwój i doskonalenie (szkolenia międzykulturowe)	Fiedler, Mitchel 1971; Brislin 1983; Brewster 1994; Mendenhall, Stahl 2000
	odejścia i repatriacja	Adler 1987; Black, Gregersen 1992; Black, Mendenhall, Oddou 1985; Harvey 1989; Harzing 1995
Faza kontroli	koszty repatriacji	Wederspahn 1992; Schaffer 2005

Źródło: opracowanie własne.

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

Ponadto liczne są badania wskazujące na najbardziej pożądane kwalifikacje ekspaty, niezbędne do wykonywania pracy w filii (badane są cechy osobowości potencjalnych kandydatów, które mogą przyczynić się do sukcesu lub porażki kontraktu). Eksploracje w ramach preparacji ekspatriacji skupiają się także na określeniu roli expatrianta w filii korporacji i celów, dla których jest on powołany na takie stanowisko. Dodatkowo badane są motywy leżące u podstaw decyzji o wyjeździe za granicę.

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



nansowymi korporacji). Badania nad obszarem adaptacji dotyczą sposobów dostosowania się ekspatów do odmiennych warunków kulturowych, społecznych i ekonomicznych kraju, do którego zostali oddelegowani. Ponadto badacze określają, jakie podejście<sup>6</sup> do obsady stanowisk menedżerskich jest dominujące w korporacji.

W obszarze motywowania i wynagradzania ekspatów główne problemy badawcze krążą wokół strategii (np. bilansowa, lokalna, regionalna, globalna) i struktury wynagrodzeń tej kadry.

Eksploatacje dotyczące rozwoju i doskonalenia tej kadry koncentrują się głównie wokół szkoleń międzykulturowych (ich form, miejsca i czasu trwania oraz efektów).

W obszarze odejść podejmowane są badania koncentrujące się na problemach ekspatriantów w pracy za granicą, skutkujących wcześniejszymi powrotami (jest to np. zjawisko szoku kulturowego). Szeroko badanym zagadnieniem jest problem repatriacji, czyli sytuacji ekspaty po powrocie do firmy macierzystej i jego dalszej kariery w korporacji.

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

## 5. Zakończenie

Ze względu na postępujące procesy globalizacji, związane m.in. z rozwojem inwestycji bezpośrednich, problematyka kadry menedżerskiej wysyłanej do zagranicznych filii nabiera coraz większego znaczenia. Luka badawcza w zakresie ekspatriacji w krajach europejskich (w tym w Polsce) skłania do podjęcia badań nad tą kadrami. Chodzi tu o systemowe podejście do zarządzania kadrami ekspatów, a w szczególności o takie obszary funkcji personalnej, jak: dobór tej kadry (źródła rekrutacji i narzędzia selekcji), motywowanie i sposoby wynagradzania ekspatów, ich rozwój i doskonalenie, a także odejścia i repatriacja.

## Literatura

- Adamczyk M., Piasecka-Głuszak A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce światowej*, [w:] J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk (red.), *Procesy globalizacji*, UE, Wrocław 2009.
- Adler N., *Pacific Basin managers: A gaijin not a woman*, „HRM” 1987, 26(2).
- Allard L.A., *Manging globe-trotting expatriates*, „Management Review” 1996, 85(5).
- Bańka A., *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006.

---

<sup>6</sup> Według V. Perlmuttera są to podejścia: etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne, geocentryczne, które determinują wybór określonych form rekrutacji i technik selekcji.

- Bartlett C., Ghosal S., *Managing across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press, Boston 1989.
- Beamish P.W., Inkpen A., *Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate*, „Journal of World Business”, 1998, 33(1).
- Beaverstock J., *Managing across borders: Knowledge management and expatriation in professional service legal firms*, „Journal of Economic Geography” 2004, 4(2).
- Bedi H., *A helping hand for Asian expatriates*, 1998, www.web3.asia1.com.
- Black J.S., *Locus of control, social support, stress and adjustment in international transfers*, „Asia Pacific Journal of Management” 1990, 27(1).
- Black J.S., Mendenhall M., Oddou G., *Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*, „Academy of Management Review” 1991, 16(2).
- Black J.S., *Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan*, „Journal of International Business Studies” 1988, 19.
- Black S.J., Gregersen H., *The right way to manage expatriates*, „Harvard Business Review” March/April 1999.
- Black S.J., Gregersen H., *Towards a theoretical framework of repatriation adjustment*, „Journal of International Business Studies” 1992, 23(4).
- Bonache J., *The compensation of expatriates: A review and a future research agenda*, [w:] G.K. Stahl, I. Börkman (ed.), *Handbook of Research in International HRM*, E. Elgar, Northampton 2006.
- Boyacigiller N., *The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporation*, „Journal of International Business Studies” 1990, 21(3).
- Brake T., Walker D., *Doing Business Internationally: The Work Book to Cross-Cultural Success*, Princeton Training Press, Princeton – New York 1995.
- Brewster C., Scullion H., *A review and agenda for expatriate IHRM*, „HRM Journal” 1997, 7(3).
- Brewster C., Pickard J., *Evaluating expatriate training*, „International Studies of Management & Organization”, Fall 1994, 24(3).
- Brewster C., *The Management of Expatriates*, Kogan Page, London 1991.
- Brislin R., Landis D., *Handbook of Intercultural Training*, Pergamon Press, vol. 1, New York 1983.
- Caliuri P., *The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor – rated performance*, „Personnel Psychology” 2000, 53(1).
- Chen M.F., Tzeng G., *Combining grey relation and TOPSIS concepts for selecting an expatriate host country*, *Mathematical and Computer Modelling* 2004, 1.
- Colakoglu S., Caliuri P., *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations*, „International Journal of HRM” 2008, 13.
- Daniels J.D., Insch G.S., *Why are early departure rates from foreign assignments lower than historically reported?* „Multinational Business Review” 1998, 6(1).
- Edstrom A., Galbright J., *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1997, 22(2).
- Fernandez B., Mutabazi E., *International executives, identity strategies and mobility in France and China*, „Asia Pacific Business Review” 2006, 12(1).
- Fiedler F., Michel T., *The culture assimilator: An approach to cross-cultural training*, „Journal of Applied Psychology” 1971, 55(2).
- Gomez Mejia L., *Global Compensation*, Routledge, Londyn 2008.
- Hamil J., *Expatriate policies in British multinationals*, „Journal of General Management” 1989, 14(4).
- Hampden-Turner C., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism*, London 1993.
- Harvey M. i in., *Challenges to staffing global virtual teams*, „HRM Review” 2004, 14(3).
- Harvey M., *Designing a global compensation system: The logic and a model*, „Columbia Journal of World Business” 1993, 28(4).
- Harvey M., *Repatriation of corporate executives: An empirical study*, „Journal of International Business Studies” 1989, 20(1).

- Harzing A., *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanismus*, E. Elgar, Cheltenham 1999.
- Harzing A., *Response rates in international mail surveys: Results of 22-country study*, „International Business Review” 1997, vol. 6.
- Harzing A., *The persistent myth of high expatriate failure rates*, „International Journal of HRM” 1995, 6(2).
- Hendry C., *Human Resource Strategies for International Growth*, Routledge, London 1994.
- Hetrick S., *Transferring HR ideas and practices: Globalization and convergence in Poland*, „HRDI” 2002, 5(3).
- Hofstede G., Bond M., *The confucius connection: From cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamics” 1985, 16.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage, New York 1984.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1998.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Listwan T., Stor M. (red.), *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, UE, Wrocław 2009.
- Mayrhofer W., Brewster C., *In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals*, „International Executive” 1996, 38(6).
- Mendenhall M., Oddou G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, „Academy of Management Review” 1985, 10.
- Mendenhall M., Stahl G., *Expatriate training and development: Where do we go from?*, „HRM” 2000, 39(2 I 3).
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Oberg K., *Culture shock. Adjustment to new cultural environments*, „Practical Anthropology” 1960, 7.
- Petrovic J. i in., *New Forms of International Working*, CReME Report, Cranfield School of Management, UK, 2000.
- Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i kierowanie*, UE, Wrocław 2003.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Przytuła S., *Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, IPISS, nr 3-4, Warszawa 2009a.
- Przytuła S., *Role menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009b.
- Schaffer A., *Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers*, „Journal of Business and Management” 2005, 11.
- Schaffer M. i in., *Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process*, „Journal of International Business Studies” 1999, 30(3).
- Schaffer M., Harrison D., *Forgotten patterns of international assignments: Developing and test of model of spouse adjustment*, „Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 86, no. 2.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Scullion H., Brewster C., *The management of expatriates: messages from Europe?*, „Journal of World Business” 2001, 36(4).
- Scullion H., Brewster C., *Trends and developments in European expatriation*, „The Management Development Journal of Singapore” 1999, 8(1).
- Scullion H., *Global Staffing*, Routledge, London – New York 2006.
- Scullion H., *Staffing policies and strategic control in multinationals*, „International Studies of Management and Organization” 1994, 3(4).

- Selmer J., *Career management of business expatriates from China*, „International Business Review” 2002, 11.
- Selmer J., *The expatriate manager in China: A research note*, „HRM” 1998, 8(1).
- Shak D., *Taiwanese labour management in China. Employee Relation*, „The International Journal” 1997, 19(4 i 5).
- Simpson D., *Wyzwania i dylematy, przed jakimi stają pracownicy kierowani do pracy za granicę*, [w:] J. Rymarczyk, M. Sutkowski (red.), *Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej. Handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne*, PN AE we Wrocławiu, nr 867, Wrocław 2000.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Suutari V., Brewster C., *International assignments across European borders: No problems?*, [w:] C. Brewster (red.), *IHRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge, London 1999.
- Takeuschi R., Yun S., Tesluk P., *An examination of cross-over and spill over effects on spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*, „Journal of Applied Psychology” 2002, 87.
- Torbiorn I., *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, Wiley, New York 1982.
- Tung R., *Selection and training of personnel for overseas assignments*, „Columbia Journal of World Business” 1980, 16(1).
- Tung R., *Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals*, „California Management Review” 1982, 25(1).
- Tung R., *Strategic management of HR in the multinational enterprise*, „RM” 1984, 23(2).
- Wederspahn G., *Expatriates Assignments: Controlling the Costs of Failure*, Relocation Intercultural Services, 1992.
- [www.gmacglobalrelocation.com](http://www.gmacglobalrelocation.com).

## MANAGING EXPATRIATES – REVIEW OF EMPIRICAL AND THEORETICAL RESEARCH FINDINGS

**Summary:** The main purpose of this article is to present the research conducted on expatriates in the branches of international corporations. In particular it concerns the main areas of personnel function, such as: staffing, motivating and remunerating of expatriates, developing, abandoning and repatriating.