

## Ekspatriacja w przedsiębiorstwie międzynarodowym – z punktu widzenia centrali i oddziału goszczącego

### Wstęp

Umieędzynarodowienie działalności gospodarczej wywiera silny wpływ na praktykę zarządzania zasobami ludzkimi, zaś jednym z kluczowych wyzwań w tej sferze jest ekspatriacja<sup>1</sup>. Jej szczególne znaczenie w rozwijaniu aktywności przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach wiąże się z potrzebami: transferu informacji, wiedzy, wartości korporacyjnych i rozwiązań organizacyjnych, zapewnienia kompetentnej obsady, sprawnej komunikacji, a także kontroli i koordynacji rozproszonych działań i procesów. Zaspokojeniu powyższych potrzeb służą rozmaite formy misji zagranicznych. Obserwowana w ostatnich latach rosnąca różnorodność rozwiązań związanych z delegowaniem pracowników, tak pod względem czasu trwania, jak i kierunków ekspatriacji, jest efektem oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, m.in. stopnia internacjonalizacji i orientacji strategicznej, strategii ogólnej i struktury organizacyjnej oraz zewnętrznych, m.in. specyfiki kraju goszczącego, możliwości wykorzystania rozwiązań technologicznych (pracy wirtualnej) i infrastruktury (zastąpienie pobytu zagranicznego częstymi lecz krótkimi podróżami służbowymi), dostępności odpowiednich kandydatów i ich oczekiwań.

Wspomniane czynniki wpływają również na zakres i charakter udziału w procesie ekspatriacji tak centrali (lub jednostki organizacyjnej wysyłającej pracownika), jak i oddziału goszczącego (jednostki organizacyjnej przyjmującej go). Niemniej, zauważyć należy, że partycypacja tych podmiotów oraz ponoszona przezeń odpowiedzialność za przebieg i efekty ekspatriacji z jednej strony podlegają oddziaływaniu konfiguracji specyficznych uwarunkowań związanych z krajem goszczącym i samym oddziałem, z drugiej zaś są zależne od charakteru związków strukturalnych i orientacji strategicznej firmy. Tymczasem, większość publikacji poruszających problematykę organizacyjnych aspektów ekspatriacji eksponuje punkt widzenia organizacji macierzystej, bądź uogólnioną perspektywę korporacyjną, a ściślej mówiąc – kierownictwa korporacji transna-

---

\* Dr, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, purgalj@uek.krakow.pl.

<sup>1</sup> *Ekspatriacja* oznacza tutaj delegowanie pracownika zagranicę przez firmę międzynarodową, w celu realizacji określonego zadania/zadań, innymi słowy – misji zagranicznej, z kolei termin *ekspatriant* stosowany jest wobec menedżerów i specjalistów zatrudnianych przez firmę międzynarodową poza granicami kraju ich pochodzenia na czas określony w celu realizacji zadań w kontrolowanych przez nią jednostkach organizacyjnych. Z kolei, *zarządzanie ekspatriacją* odnosi się do całokształtu decyzji i działań podejmowanych w przedsiębiorstwie międzynarodowym związanych z realizacją misji zagranicznych.

rodowej, natomiast rzadko kiedy kwestie te rozpatrywane są przez pryzmat organizacji przyjmującej delegowanego pracownika<sup>2</sup>.

W związku z powyższym, głównym zamierzeniem autorki niniejszego artykułu jest ukazanie misji zagranicznych z dwóch punktów widzenia: centrali i oddziału goszczącego poprzez pryzmat ich wzajemnych relacji, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia ekspatriacji, postrzegania jej celów, podejmowanych decyzji i udziału tych podmiotów w rozpatrywanym procesie. Treść artykułu opiera się zasadniczo na studiach literaturowych, dla których uzupełnienie stanowią wyniki badań ankietowych prowadzonych w 2011 roku przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie<sup>3</sup>.

## 1. Istota ekspatriacji i jej znaczenie dla organizacji delegującej i goszczącej pracownika

Ekspatriacja, będąc współcześnie popularną praktyką przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych, przybiera rozmaite formy (krótko-, średnio- i długoterminowe, *flexpatriates* i *commuter assignees*<sup>4</sup>) i warunki delegowania (z centrali do oddziałów, z oddziałów do centrali tzw. *in-patriacja*, pomiędzy oddziałami), cechuje się również coraz większą różnorodnością pod względem kraju pochodzenia wysyłanych pracowników (kraj pochodzenia centrali, kraj goszczący, inny kraj). Delegowani menedżerowie i specjaliści (a niekiedy personel wykonawczy) pełnią wiele specyficznych ról związanych z równoległym funkcjonowaniem w dwóch jednostkach organizacyjnych. W relacjach centrala – oddział podejmują zadania związane z [Dowling i in., 2008, s.92-95].:

- nadzorem działalności zagranicznej (jako agenci bezpośredniej kontroli),
- transferem wartości i wzorców kulturowych organizacji macierzystej (jako agenci socjalizacji),

---

<sup>2</sup> Do tych nielicznych publikacji należą, m.in., artykuły [Birkinshaw i in., 2000, s.321-324; Benson, Pattie, 2009, s.49-68; Vora i in., 2007, s.595-620], publikacje poruszające kwestie udziału pracowników oddziału goszczącego w procesie przystosowania ekspatriantów np. [Toh, 2003], bądź ukazujące ekspatriacje w kontekście tworzenia i przełamywania barier kulturowych w relacji oddział – organizacja macierzysta np. [Rozkwitalska 2011].

<sup>3</sup> Wspomniane badania są kontynuacją projektu zapoczątkowanego w 2010 (Zarządzanie grupą „expatriates” w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych). W artykule wykorzystano jedynie tę część wyników, które w 2011 r. pozyskano w drodze badań ankietowych od przedstawicieli 100 przedsiębiorstw zajmujących się ekspatriacją. 57 spośród badanych firm to przedsiębiorstwa polskie prowadzące działalność zagranicą, pozostałe to oddziały firm międzynarodowych (tytuł projektu 2011: Zarządzanie ekspatriantami z perspektywy interesariuszy przedsiębiorstwa międzynarodowego).

<sup>4</sup> Do form niestandardowych misji zagranicznych należą m.in.: regularne tygodniowe lub dwutygodniowe pobyty związane z realizacją zadań w innym kraju, którym nie towarzyszy przeprowadzka a rodzina pozostaje w kraju - tzw. *commuter assignments* oraz częste i krótkie podróże służbowe zagranicę niewymagające przeprowadzki do innego kraju – tzw. *flexpatriacja* [por. Mayerhofer i in., 2004, s. 1371-1389]

- rozwijaniem kapitału społecznego i kanałów komunikacji interpersonalnej (jako kreatorzy sieci),
- poszukiwaniem i wymianą informacji, aktywnym budowaniem sieci informacyjnej, reprezentowaniem firmy w kraju goszczącym (jako budowniczym pomostów między zewnętrznym i wewnętrznym środowiskiem organizacji),
- rozwijaniem znajomości języka lokalnego i zdolności symultanicznego posługiwania się kilkoma językami w toku pracy (jako eksperci językowi),
- tworzeniem środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy, pomysłów, implementacją nowej technologii, upowszechnianiem najlepszych praktyk, uczeniu innych a przez to rozwijaniem własnych zdolności jako coacha, (jako agenci transferu kompetencji i wiedzy).

Niemniej, zauważyć można, że większość z wymienionych ról (za wyjątkiem bezpośredniej kontroli i transferu praktyk i rozwiązań obowiązujących w centrali) może odnosić się do innych niż tradycyjny kierunków delegowania, np. przemieszczeń między oddziałami oraz inpatriacji. Odmienność tej ostatniej wyrażać się może w wyraźnie dwukierunkowym przepływie wiedzy i kompetencji (lokalny pracownik rozwija m.in. kompetencje międzykulturowe i techniczne i jednocześnie jest źródłem wiedzy lokalnej) oraz sposobach transferu wartości i wzorców kulturowych (poprzez socjalizację pracownika lokalnego w centrali) [Reiche, 2006, s.1580].

Generalnie, nie ulega wątpliwości, że misje zagraniczne mają wiele zastosowań i niejednokrotnie służą realizacji wielu celów równocześnie. Zasadniczo te ostatnie mieszczą się w następujących kategoriach: radzenie sobie z luką kompetencyjną dzielącą pracowników lokalnych i zatrudnionych w centrali, rozwój w obszarze zarządzania oraz rozwój samej organizacji [Dowling i in., 2008, s.88 – 89]. Pokrewnym do powyższego ujęciem celów misji zagranicznych jest typologia Ch. Bartletta i S. Goshal (1992), w której wyróżniono: (1) kontrolę i koordynację działań i procesów, (2) transfer wiedzy i umiejętności, m.in. przez obsadę stanowisk (3) rozwój menedżerski poprzez doświadczenia międzynarodowe i przygotowanie pracowników do przyszłych ról [za: Mayerhofer i in., 2004, s. 1372]. Podkreślić tutaj należy, że powyższym celom służą, w świetle badań Cranfield School of Management (CReme) a także prowadzonych w Polsce przez Katedrę ZKL/ UEK, zarówno długo- jak i krótkoterminowe formy ekspatriacji [Por. Mayerhofer i in., 2004, s.1375, *Zarządzanie ekspatriantami...*, 2011]. Jednakże, warto zauważyć, że z uwagi na częściową zbieżność realizowanych celów misji, relatywnie niższe koszty krótszych pobytów, a także zmiany społeczno-kulturowe i demograficzne w otoczeniu przedsiębiorstw międzynarodowych, niestandardowe formy misji zagranicznych coraz częściej stają alternatywą dla klasycznej długoterminowej ekspatriacji, bądź nawet ją zastępują we wskazanych wyżej obszarach zastosowań<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Tendencję tą potwierdzają m.in. wyniki badań GMAC 2004 (*Global Relocation Services LLC*), w których w 65% badanych firm krótkoterminowe misje stanowiły rozwiązanie alternatywne dla tradycyjnej ekspatriacji [za: Starr, 2009, s.286]. Również wyniki badań KZKL wskazują na rów-

Wymienione wyżej cele stosowania ekspatriacji (w różnych jej postaciach) ukazują przede wszystkim perspektywę organizacji delegującej. W efekcie, takie ujęcie nie oddaje w pełni znaczenia powyższej praktyki dla organizacji jako całości, nie ulega bowiem wątpliwości, że każda misja wymaga współdziałania jednostki przyjmującej i istotnie wpływa na jej działalność.

Podstawowe korzyści dla oddziału wynikające z ekspatriacji wiążą się z: pozyskaniem technologii, rozwojem wiedzy i umiejętności zatrudnionych pochodzących z kraju goszczącego oraz zdobywaniem przez nich doświadczenia związanego z pracą w wielokulturowym zespole, rozwiązaniem problemów i uzyskaniem pomocy w sytuacjach kryzysowych, a także wsparciem komunikacji i lepszym rozumieniem wzajemnych oczekiwań.

Z drugiej jednak strony, obecność „wysłannika” centrali może powodować również negatywne skutki dla lokalnych pracowników. Przykładowo, badania M. Rozkwitalskiej prowadzone w zagranicznych oddziałach firm międzynarodowych mieszczących się w Polsce sugerują, że ekspatrianci bywają źródłem istotnych barier kulturowych w toku pracy poprzez takie postawy i zachowania jak etnocentryzm, niechęć do nauki języka polskiego, posługiwanie się w obecności polskich współpracowników językiem ojczystym – innym niż funkcjonalny w korporacji [2011, s. 176,183]. Z kolei, P.J. Dowling i współpracownicy [2008, s.85] do negatywnych dla jednostki goszczącej konsekwencji ekspatriacji zaliczają: ograniczenie możliwości awansu stanowiskowego, koszty związane z przystosowaniem, ujemne skutki niewłaściwego stylu pracy i kierowania (akceptowanego w centrali, lecz nieodpowiedniego w kraju goszczącym). Te ostatnie obejmować mogą: występowanie konfliktów, pogorszenie atmosfery, niezadowolenie pracowników lokalnych, spadek efektywności pracy, wzrost fluktuacji, a nawet utratę pozytywnego wizerunku jako pracodawcy i występowanie trudności w pozyskiwaniu kompetentnych kandydatów na lokalnym rynku pracy. Dodatkowo, towarzysząca niekiedy ekspatriacji odmiennosc praktyk wygradzania i oceniania może osłabić skuteczność wysiłków zmierzających do zintegrowania załogi oddziału [*Międzynarodowe*, 2002, s.119]. Ponadto, ważnym źródłem potencjalnych problemów we współpracy i realizacji zadań w oddziale może być doświadczany przez ekspatrianta konflikt ról w efekcie niespójnych, bądź sprzecznych oczekiwań przełożonych z jednostek: delegującej i goszczącej<sup>6</sup>.

Owa niespójność oczekiwań znakomicie odzwierciedla różnice w postrzeganiu misji zagranicznych przez menedżerów w centrali i oddziale. Ci pierwsi, zwykle bowiem bezpośrednio uczestniczą w selekcji kandydatów do wyjazdu i mają wpływ na wybór lokalizacji, monitorują „na odległość” przebieg i efekty pracy, współdecydują o tym, jak po powrocie zostaną spożytkowane wiedza

---

noległe stosowanie klasycznej i niestandardowych form ekspatriacji, przy czym te ostatnie przeważają [*Zarządzanie ekspatriantami...*, 2011].

<sup>6</sup> Szerzej na temat znaczenia podwójnej przynależności i konfliktu ról w ekspatriacji oraz ich konsekwencji dla efektywności pracy w: [Benson, Pattie, 2009, s.49 – 65]; [Vora i in., 2007, s. 595-620]; [Dowling i in., 2008, s. 274-278].

i doświadczenia podwładnego, w szczególności zaś o tym, jakie będą jego przyszłe zadania i status w macierzystej organizacji. W warunkach dobrych wzajemnych relacji odgrywają oni szczególną rolę w rozwoju kariery, jej postrzeganiu przez delegowanego oraz podtrzymywaniu chęci kontynuowania jej w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. Tymczasem, zwierzchnicy nadzorujący ekspatriantów w oddziałach, z uwagi na bliskość fizyczną i bezpośredni z nimi kontakt, dostępność pomocniczych środków takich jak szkolenia czy harmonogram pracy, dobrą znajomość lokalnego środowiska wpływają zasadniczo na: przystosowanie do warunków życia i pracy w kraju goszczącym, interakcje z jego mieszkańcami oraz motywację do kontynuowania powierzonej misji [Benson, Pattie, 2009, s. 51-54]. Odmienne okoliczności i charakter relacji przełożony-podwładny sprawiają, że niezależnie od formalnie ustalonych celów ekspatriacji, menedżerowie delegujący i goszczący przypisują jej różne cele (a ściślej mówiąc – inaczej postrzegają ich znaczenie). Z badań G. S. Bensona i M. Pattiego wynika, że zwierzchnicy ekspatriantów z kraju pochodzenia za główne cele misji uznają rozwój swych podwładnych, poprzez: nabywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w realizacji kariery zawodowej, pogłębianie wiedzy o globalnym biznesie oraz poszerzenie horyzontów na skutek doświadczeń życia w obcej kulturze, natomiast dla przełożonych z krajów goszczących pierwszorzędne znaczenie mają transfer wiedzy i umiejętności z centrali, a następnie rozwijanie profesjonalnej, globalnej sieci współpracy [2009, s.61-62]. Przypuszczać zatem można, że konsekwencją rozbieżności w zakresie celów przypisywanych misjom zagranicznym będą odmienne oceny ich efektów i samego przedsięwzięcia.

W tym miejscu należy podkreślić, że wyodrębnienie dwóch perspektyw w odniesieniu do ekspatriacji (centrali i jednostki zagranicznej) podyktowane jest nie tylko potrzebą zwrócenia uwagi na odmienną percepcję problemu, ale także faktycznym zróżnicowaniem w zakresie podejmowanych decyzji i działań oraz ponoszonej odpowiedzialności. Niewątpliwie, czynnikiem, który w dużej mierze determinuje udział centrali i jednostki zagranicznej w rozpatrywanym obszarze jest przyjęta przez zarząd/ kierownictwo przedsiębiorstwa strategia i wyznaczana przezeń swoista filozofia zarządzania [*Zarządzanie grupą ...*, 2010, s.9].

## **2. Relacje centrala – oddział goszczący i ich wpływ na ekspatriację**

Jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu typologii orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych jest ujęcie zaproponowane przez H.V. Perlmuttera [H. V. Perlmuttera; 2004, s.63-68]. Podstawą podziału tych organizacji na cztery kategorie: etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną są założenia przyjmowane przez kierownictwo firmy odnośnie relacji między centralą i zagranicznymi jednostkami organizacyjnymi w takich wymiarach jak: podejmowanie decyzji, ocena i kontrola, przepływy informacyjne i złożoność organizacji. W świetle powyższej koncepcji, wybrana strategia ogólna wywiera duży wpływ na kierunki i stopień wyko-

rzystania misji zagranicznych oraz ich cele [Por. *Międzynarodowe ...*, 2002, s.25-29]; [Dowling i in., 2008, s.80 – 84]; [Stor, 2011, s.173].

Orientacja etnocentryczna, przypisywana głównie firmom w początkowym stadium umiędzynarodowienia, pozwala ograniczyć ryzyko towarzyszące wchodzeniu na nowe rynki, w sytuacji gdy informacje o nich są niewystarczające bądź menedżerowie z centrali spodziewają się trudności w znalezieniu kompetentnej lokalnej kadry. Stąd, dominującym kierunkiem ekspatriacji jest delegowanie menedżerów (i niekiedy specjalistów) z jednostki centralnej do lokalnych, a ich zadania wiążą się ze rozwojem działalności na nowym rynku, sprawowaniem kontroli, transferem wiedzy, umiejętności i rozwiązań stosowanych w centrali. W „dojrzałych” przedsiębiorstwach podejście etnocentryczne w połączeniu z ekspatriacją do wyraźnie podporządkowanych jednostek zagranicznych ma zastosowanie w sprawowaniu kontroli [Bonache i in., 2001, s.3-20].

Podejście policentryczne zakłada daleko idącą autonomię oddziałów zagranicznych oraz konieczność dostosowania do warunków lokalnych. Spójna z nimi polityka zatrudnienia kładzie nacisk na obsadzanie kluczowych stanowisk pracownikami z kraju goszczącego, którzy lepiej niż obcokrajowcy rozumieją lokalne potrzeby. W takich okolicznościach ekspatriacja pozostaje na drugim planie, zwłaszcza, że sprawowanie kontroli przez centralę i wymiana informacji ograniczają się do kwestii strategicznych. Jednakże, nawet w quasi-autonomicznych oddziałach ważną rolę może odgrywać inpatricja, dzięki której, w drodze interakcji i współpracy z delegowanymi pracownikami lokalnymi, menedżerowie centrali będą mogli lepiej rozumieć lokalny kontekst i styl pracy.

Orientacja regiocentryczna postrzegana jest jako koncepcja poprzedzająca właściwą dla dojrzałych firm strategię geocentryczną, a zarazem rozwiązaniem pośrednie – łączące cechy poli- i geocentryczne [*Międzynarodowe ...*, 2002, s.27]. W rezultacie wysoka mobilność międzynarodowa pracowników ogranicza się tutaj do regionów wspierając przede wszystkim wzajemną komunikację, koordynację i upowszechnianie dobrych lokalnych praktyk i rozwiązań.

Geocentryzm w relacjach centrala – inne jednostki zagraniczne eksponuje wagę integracji i koordynacji działań oraz wielokierunkowej dyfuzji informacji i wiedzy. Sprzyja intensywności wykorzystania misji zagranicznych z udziałem pracowników pochodzących z różnych lokalizacji oraz różnorodności kierunków przepływu pracowników. Cele ekspatriacji korespondujące z powyższą charakterystyką obejmują zatem: rozwój globalnej kadry, dzielenie się wiedzą, a także wspieranie procesów integracyjnych.

Nietrudno dostrzec, że w świetle powyższej typologii problematyka ekspatriacji w istotnym stopniu wiąże się z obroną strategią personalną (spójną z orientacją strategiczną przedsiębiorstwa), zwłaszcza zaś z procesami: pozyskiwania i rozwoju pracowników, a w niektórych interpretacjach ujęcia Perlmuttera dodatkowo: oceny efektów i wynagradzania [por. *Międzynarodowe ...*, 2002, s.29]. Naświetlenie właśnie tych obszarów ma na celu zwrócenie uwagi na decyzje i działania w zakresie zarządzania ekspatriacją, które mieszczą się w wymienionych domenach i w których podział uprawnień i odpowiedzialności

między centralą i jednostką zagraniczną wynika z przesłanek natury strategicznej.

### 3. Udział centrali oraz oddziałów goszczących w procesie ekspatriacji w świetle badań empirycznych KZKL (2011)

W badaniach empirycznych KZKL poświęconych ekspatriacji punktem wyjścia dla określenia charakteru relacji między centralą a oddziałem goszczącym była opisana w poprzedniej części typologia Perlmuttera, przy czym zrezygnowano tutaj z wyodrębniania podejścia regiocentrycznego<sup>7</sup>. Na podstawie wskazań respondentów, stwierdzić można, że w badanych przedsiębiorstwach występują wszystkie trzy podejścia, przy czym najczęściej wskazywano podejście etnocentryczne (40%), następnie geocentryczne (37%) i na trzecim miejscu policentryczne (22%). Rozpoznane orientacje strategiczne w dużej mierze przekładały się na uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność za kształtowanie rozwiązań i praktyk związanych z pozyskiwaniem, ocenianiem, wynagradzaniem oraz rozwojem delegowanych pracowników (Tablica 1).

**Tablica 1. Rola centrali i oddziału goszczącego w kształtowaniu rozwiązań w zakresie pozyskiwania, oceniania, wynagradzania i rozwoju ekspatriantów wg deklarowanej orientacji strategicznej**

Wyszczególnienie	Orientacja etnocentryczna		Orientacja policentryczna		Orientacja geocentryczna		Ogółem	
	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	%
<i>Pozyskiwanie ekspatriantów</i>								
Domeną centrali	23	58%	5	23%	13	35%	41	41%
Domeną oddziału	8	20%	13	59%	4	11%	25	25%
Ścisła współpraca oddziałów i centrali	9	23%	4	18%	19	51%	32	32%
<i>Ocenianie ekspatriantów</i>								
Domeną centrali	25	63%	6	27%	12	32%	43	43%
Domeną oddziału	5	13%	11	50%	6	16%	22	22%
Ścisła współpraca oddziałów i centrali	9	23%	5	23%	18	49%	32	32%
<i>Wynagradzanie ekspatriantów</i>								
Domeną centrali	28	70%	8	36%	13	35%	49	49%
Domeną oddziału	6	15%	12	55%	6	16%	24	24%
Ścisła współpraca oddziałów i centrali	5	13%	2	9%	18	49%	25	25%
<i>Rozwój ekspatriantów</i>								
Domeną centrali	26	65%	7	32%	12	32%	45	45%
Domeną oddziału	7	18%	12	55%	4	11%	23	23%
Ścisła współpraca oddziałów i centrali	6	15%	3	14%	20	54%	29	29%
Liczba firm w grupie	40		22		37		99 <sup>8</sup>	

Zródło: Opracowanie własne na podst. badań ankietowych KZKL 2011 r.

<sup>7</sup>Powodem pominięcia w badaniach orientacji regiocentrycznej było jej podobieństwo do modelu geocentrycznego, którego założenia w zakresie integracji i koordynacji działań ograniczają się tutaj do określonych regionów [Zarządzanie ekspatriantami ..., 2011].

<sup>8</sup>Spośród 100 przedstawicieli firm objętych badaniem 1 nie wskazał żadnej z orientacji, dlatego też w analizie pominięto 1 ankietę.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw o etnocentrycznym modelu relacji menedżerowie z centrali wyznaczali obowiązujące standardy i podejmowali decyzje personalne, przy czym najczęściej dotyczyły one wynagradzania, następnie zaś rozwoju, nieco rzadziej – rekrutacji i selekcji. W przedsiębiorstwach o orientacji policentrycznej oraz geocentrycznej zauważyć można, że spójność ogólnej deklaracji dotyczącej relacji centrala - oddział oraz faktyczne kształtowanie wybranych procesów personalnych występuje w około połowie przypadków. Wskazaniom opcji policentrycznej towarzyszy kluczowa rola centrali w obszarach: wynagradzania i rozwoju (relatywnie częściej niż w pozostałych domenach), natomiast deklarowanej opcji geocentrycznej – zbliżona liczba wskazań dominacji centrali we wszystkich czterech procesach.

Zróżnicowanie powyższych wyników sugerować może, że orientacja strategiczna mimo istotnego znaczenia, nie jest jedynym czynnikiem determinującym podział odpowiedzialności w wyróżnionych obszarach zarządzania ekspatriantami. Ponadto, podkreślić należy, że w praktyce niekiedy trudno jednoznacznie stwierdzić, jaki jest charakter wzajemnych relacji, a zwłaszcza zakres autonomii oddziałów w ramach tej samej korporacji. Niejednokrotnie bowiem, istotną rolę odgrywają tutaj specyficzne czynniki i okoliczności, takie jak poziom dojrzałości, kondycja ekonomiczna oddziału oraz jego rola w organizacji, postrzegany dystans kulturowy, kultura kraju goszczącego, dostępność kompetentnej lokalnej kadry, specyficzne przepisy prawa oraz wymagania technologiczne, w zakresie bezpieczeństwa i inne [Zob. Mead, Andrews, 2011, s.466 - 467].

Z powyższych względów, uzupełnieniem dla powyższych wyników jest identyfikacja podmiotów tak w organizacji delegującej jak i przyjmującej, które są zaangażowane w poszczególne działania składające się na całość zarządzania ekspatriacją, a zatem: pozyskanie i przygotowanie pracownika do wyjazdu, realizowanie zadań związanych z adaptacją i integracją, ocenianie, wynagradzanie i szkolenie w toku realizacji misji oraz repatriację (Tablica 2). W omawianych badaniach przyjęto, że zarówno w centrali jak i oddziale goszczącym w wyróżnionych procesach partycypować mogą przełożeni ekspatrianta i/lub specjaliści personalni. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, że w większości działań uczestniczą kierownicy bądź specjaliści z jednostki macierzystej, najczęściej zaś w pozyskiwaniu kandydatów na misję (75% wskazań), ocenianiu efektów jego pracy (72% wskazań) i wynagradzaniu (77%). Z kolei, oddziały goszczące najczęściej partycypują w procesach adaptacji ekspatrianta w kraju goszczącym (59%) oraz działaniach ukierunkowanych na jego integrację ze lokalnym środowiskiem pracy (53%), a w pozostałych działaniach ich udział nie przekracza 40% przypadków (za wyjątkiem oceniania). Jednocześnie, warto zauważyć, że podobne rezultaty odnotowano w firmach polskich prowadzących działalność międzynarodową, natomiast zgoła odmienne – w polskich oddziałach przedsiębiorstw zagranicznych (Tablica 2). W tych ostatnich relatywnie rzadziej lokalni menedżerowie i specjaliści personalni angażują się w przedsięwzięcia szkoleniowe, adaptacyjne i integracyjne, natomiast



częściej uczestniczą w rekrutacji, przygotowaniach do wyjazdu, ocenianiu, wynagradzaniu oraz repatriacji.

**Tablica 2. Udział menedżerów i specjalistów z centrali (C) i oddziału goszczącego (O) w subprocesach zarządzania ekspatriantami**

Wyszczególnienie	Polski oddział firmy międzynarodowej				Polska firma działająca na rynkach międzynarodowych				Łącznie	
	C		O		C		O		C	O
	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	Liczność	% z grupy	%	%
rekrutacja	24	56	25	58	51	89	13	23	75	38
przygotowanie	22	51	24	56	39	68	10	17	61	34
adaptacja	24	56	21	49	26	46	38	67	50	59
integracja	25	58	20	46	29	51	33	58	54	53
ocenie	31	72	25	58	41	72	20	35	72	45
szkolenie	27	63	17	39	41	72	16	28	68	33
wynagradzanie	27	63	25	58	50	88	9	16	77	34
repatriacja	24	56	25	58	36	63	11	19	60	36

Zródło: Opracowanie własne na podst. badań ankietowych KZKL 2011 r.

Być może, powyższe rozbieżności wiążą się z brakiem wyraźnej potrzeby „odgórnego”, formalnego wsparcia adaptacji i integracji w polskich warunkach oraz relatywnie większą autonomią bądź współodpowiedzialnością menedżerów w polskich oddziałach w zakresie wybranych procesów. Z drugiej jednak strony, nie można wykluczyć tutaj roli uwarunkowań kulturowych oraz rozbieżności w percepcji zaangażowania wymienionych podmiotów. Powyższe wątpliwości rodzą potrzebę kontynuacji wysiłków badawczych, zaś szczególnie pomocne mogą być tutaj badania jakościowe i podłużne (uwzględniające wszystkie etapy misji zagranicznej i zaangażowanie różnych podmiotów na każdym z nich).

### Zakończenie

Utworzenie jednostki organizacyjnej w innym kraju jest dla przedsiębiorstwa jedną z wielu możliwych form rozwijania działalności, której wybór wymaga oceny ryzyka i oczekiwanego poziomu dochodów [Mead, Andrews, 2011, s.410]. W konsekwencji, wysyłanie sprawdzonych pracowników do zagranicznych oddziałów lub filii służy ograniczeniu ryzyka i zapewnieniu dochodowości tej inwestycji.

Powyższa konstatacja, być może słuszna i oddająca ogólny sens stosowania ekspatriacji, ukazuje tylko jeden punkt widzenia, nadmiernie upraszczając rolę misji zagranicznych w rozwoju międzynarodowej działalności. Ekspatrianci poprzez swe postawy, kompetencje, doświadczenia, wykonywaną pracę, interakcje społeczne wpływają na relacje między organizacją delegującą i przyjmującą.

jąca, pozostając jednocześnie pod wpływem tych relacji. Dwoistości funkcjonowania (w dwóch wymiarach/ środowiskach organizacyjnych) i podwójnej przynależności organizacyjnej towarzyszą niejednokrotnie rozbieżne oczekiwania i oceny wynikające z odmienności perspektyw oraz ról pełnionych w procesie ekspatriacji przez centralę i jednostkę zagraniczną. Określenie i uzgodnienie celów misji i oczekiwań względem ekspatriantów oraz zasad partycypowania podmiotów z obu jednostek organizacyjnych w procesie ekspatriacji może być ważnym krokiem w kierunku integracji działań i poprawy efektywności delegowanych pracowników.

### Literatura

1. Benson G.S, Pattie M. (2009), The comparative roles of home and host supervisors in the expatriate experience, "Human Resource Management", styczeń - luty, 48(1).
2. Birkinshaw J., Holm U., Thilenius P., Arvidsson N. (2000), Consequences of perception gaps in headquarters – subsidiary relationship, "International Business Review", 9 (3), czerwiec.
3. Bonache J., Brewster C., Suutari V. (2001), Expatriation: A Developing Research Agenda, "Thunderbird International Business Review", 43 (1).
4. Dowling P.J., Festing M., Engle A. (2008), International Human Resource Management, 5 wydanie, Thomson Learning, London.
5. Leong S.M., Tan Ch.T. (1993), Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Goshal (1989) organizational typology, "Journal of International Business Studies", 24 (3).
6. Mayerhofer H., Hartmann L.C., Michelitsch-Riedl G., Kollinger I. (2004), Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing, "International Journal of Human Resource Management", 5(8), grudzień.
7. Mead R., Andrews T.G. (2011), Zarządzanie międzynarodowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
8. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (2002), Poczowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Perlmutter H.V. (2004), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, w: Transnational Management. Text, Cases, and Reading in Cross-border Management, Bartlett C.A., Goshal S., Birkinshaw J. (red.), Irwin, Boston.
10. Reiche B.S. (2006), The Inpatriate Experience in Multinational Corporations: An Exploratory Case Study in German, "International Journal of Human Resource Management", 19 (9).
11. Rozkwitalska M. (2011), Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
12. Starr T.L. (2009), Repatriation and short-term assignments: an exploration into expectations, change and dilemmas, "International Journal of Human Resource Management", 20 (2), luty.

13. Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, seria: Monografie i Opracowania nr 198, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
14. Toh S.M. (2003), *Host country nationals to the rescue: a social categorization approach to expatriate adjustment*, Texas A&M University.
15. Vora D., Kostova T., Roth K. (2007), *Roles of subsidiary managers in multinational corporations: the effect of dual organizational identification*, "Management International Review", październik, 47 (4).
16. *Zarządzanie grupą „expatriates” w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych (2010)*, raport niepublikowany, 69/KZKL/2/2010/S/567, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.

### **Streszczenie**

Ekspatriacja pełni szczególną rolę w rozwijaniu aktywności przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach, służy bowiem realizacji rozmaitych celów dotyczących m.in. transferu wiedzy, technologii i kultury organizacyjnej, zapewnienia kompetentnej obsady, sprawnej komunikacji, a także kontroli i koordynacji rozproszonych działań i procesów. Niemniej, powyższe cele ukazują przede wszystkim perspektywę organizacji delegującej, tymczasem każda misja wymaga współdziałania jednostki przyjmującej i istotnie wpływa na jej działalność, a z drugiej strony na proces ekspatriacji wpływają relacje centrala – jednostka zagraniczna. W związku z powyższym, głównym zamierzeniem autorki jest ukazanie misji zagranicznych z dwóch punktów widzenia: centrali i oddziału goszczącego poprzez pryzmat ich wzajemnych relacji, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia ekspatriacji, postrzegania jej celów, podejmowanych decyzji i udziału tych podmiotów w rozpatrywanym procesie. Treść artykułu opiera się zasadniczo na studiach literaturowych, dla których uzupełnienie stanowią wyniki badań ankietowych prowadzonych w 2011 roku przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

### **Słowa kluczowe**

misja zagraniczna, zarządzanie expatriantami

### **Expatriation in an international company – headquarter versus host subsidiary perspective (Summary)**

The paper aims to highlight two perspectives in expatriation process: one of headquarter and another of foreign unit. It emphasizes the impact of expectations and mutual relationships on performing the international assignment and describes HQ's and host unit's roles and scope of participation in the process in question. The analysis is based on literature studies and empirical research conducted in 2011 by the Chair of Human Capital Management/ Cracow University of Economics.

### **Key words**

international assignment, managing expatriates