

Sylwia Przytuła*

Sukces ekspatriacji – perspektywa indywidualna i organizacyjna

Wstęp

Wyznacznikiem czwartej fali globalizacji w ujęciu ekonomicznym jest tzw. globalizacja korporacyjna [Rosińska, 2009, s. 409], czyli dynamiczny rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych, które dokonują ekspansji na nowe rynki w postaci inwestycji zagranicznych, a te z kolei pociągają za sobą transfer kadry menedżerów-ekspatriantów [Przytuła, 2011, s. 15]. W tradycyjnym ujęciu definicyjnym ekspatriant (*expatriate*) to osoba wysłana przez swoją macierzystą firmę (centralę) do filii poza granice własnego kraju. Jego działania w obcym kraju najczęściej inicjują rozwój przedsięwzięcia na nowym lub trudnym rynku, a jego obecność w filii wspiera także globalną integrację firmy [Przytuła, 2014, s. 27]. Ponieważ ponad połowa zysków korporacji jest generowana poza krajem macierzystym (*Brookfield....*, 2015), rola ekspatów w osiąganiu sukcesu firmy na rynkach zagranicznych jest kluczowa. Role te są zależne od celów organizacji wysyłającej, uwarunkowań kraju oddelegowania, przygotowania i motywów wewnętrznych ekspatrianta.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie celów misji zagranicznych, by na tym tle wskazać na miary sukcesu ekspatriacji z perspektywy indywidualnej (ekspatrianta) i organizacyjnej (organizacji wysyłającej). W pracy dokonano przeglądu definicyjnego pojęcia sukces ekspatriacji, odwołując się licznych badań poświęconych traktowanym kwestiom, co wzmacnia walor empiryczny tego studium.

1. Rola ekspatriantów w osiąganiu sukcesu organizacyjnego korporacji międzynarodowych

Ekspatriantom przypisuje się kilka ról pełnionych jednocześnie, jednak ze względu na złożoność i zmienność każdej z nich, a także relacje między nimi i kontekst organizacyjny oraz kulturowy [Kostera, Śliwa, 2012, s. 15], w którym są pełnione, można wskazać na role organizacyjne

* Dr hab., Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120 bud. J, 53-345 Wrocław, s_przytula@wp.pl

oraz społeczne (socjalizacyjne). Według S. Hetrick [2002, s. 179] rola organizacyjna ekspaty sprowadza się do pełnienia kontroli bezpośredniej (bezpośrednie zaangażowanie się w podejmowanie decyzji, dobór pracowników lokalnych i ich rozwój) oraz kontroli pośredniej (przenoszenie i implementowanie wartości, postaw i sposobów działania obowiązujących w jednostce macierzystej oraz bycie tzw. „nośnikiem kulturowym”). Wielu autorów [Myloni i inni, 2004, s. 520; Cerdin, 2007, s. 404; Hetrick, 2002, s. 102] wskazuje na najważniejszą rolę ekspatów, jaką jest wielostronny transfer wiedzy, ich doświadczenia i kultury organizacyjnej. Ów przepływ dokonuje się między centralą a filią oraz między jednostkami filialnymi. W literaturze przedmiotu ekspaci są określane mianem m.in. „moderatorów transferu” (*transfer facilitators*), „spoiwami granicznymi” (*boundary spanners*) [Bonache, Brewster, 2001; Kostova, Roth, 2003], „efektywnymi przekaznikami” (*effective vehicles*) [Lyles, Salk, 1996] oraz „pasami transferowymi” (*transfer belts*) [Cerdin, 2007].

Role ekspatriantów wynikają przede wszystkim z celów misji zagranicznej, które są określane przez organizację ich wysyłającą i które stawia sobie też sam ekspatriant. W tabelicy 1 zestawiono najczęściej wymieniane cele organizacyjne transferów zagranicznych oraz motywów indywidualne ekspatriantów.

Tabela 1. Cele ekspatriacji – perspektywa organizacyjna i indywidualna

Perspektywa organizacyjna	Perspektywa indywidualna
Rozwój menedżerski (budowanie kadry międzynarodowych menedżerów, tworzenie sieci powiązań i relacji interpersonalnych, poszerzenie międzykulturowego doświadczenia w korporacji)	Rozwój kompetencji zawodowych i doświadczenia menedżerskiego
Kontrola lokalnych operacji i koordynacja globalnej polityki korporacji (kontrola kosztów i osiągnięcie celów biznesowych, rozwiązywanie problemów operacyjnych i technicznych, „gaszenie pożarów”)	Ciekawość poznawcza (chęć poznawania nowych krajów i kultur, nauka języka obcego, chęć zdobycia doświadczeń związanych z pracą i życiem w danym kraju)

Perspektywa organizacyjna	Perspektywa indywidualna
Brak wykwalifikowanej lokalnej kadry (brak możliwości korzystania z lokalnych zasobów wiedzy, uzupełnianie luki wiedzy i umiejętności menedżerskich i technicznych w kraju goszczącym)	Motywy osobiste (powiązania rodzinne, towarzyskie z krajem goszczącym, chęć ucieczki od problemów osobistych)
Transfer wiedzy, kultury organizacyjnej, technologii (lansowanie nowych rozwiązań)	Motywy ekonomiczne (poprawa sytuacji finansowej)
	Wsparcie kariery (stworzenie sobie lepszych perspektyw awansu i kariery)

Źródło: [Przytuła, 2014, s. 108].

Należy podkreślić, że tylko spójność celów indywidualnych i organizacyjnych daje gwarancję sukcesu ekspatriacji, tymczasem badania dowodzą, że istnieją duże rozbieżności w percepcji czynników związanych z misją zagraniczną pomiędzy ekspatriantami a przedstawicielami korporacji odpowiedzialnymi za misje zagraniczne. Ci ostatni nie doceniają znaczenia niektórych czynników ważnych dla delegowanych, na przykład równowagi między pracą i życiem, przystosowaniem do interakcji międzykulturowych [Purgał-Popiela, 2012, s. 194]. Rozbieżność celów, rozumienia istoty i przeznaczenia misji zagranicznej z perspektywy ekspaty i organizacji determinuje całościowy przebieg misji od jej planowania po repatriację, implikuje kolejne działania preparacji, relokacji ekspaty, adaptacji i powrotu, co w ostateczności składa się na sukces lub niepowodzenie kontraktu.

2. Wymiary sukcesu ekspatriacji

Sukces (łac. *successus*) to udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia; osiągnięcie; powodzenie; tryumf [Słownik wyrazów obcych, 1994, s. 486]. Sukces firmy jest wynikiem podjęcia lub zaniechania określonych działań. Zazwyczaj określone sukcesy kojarzy się z realizacją celu zarządzającego, co już wskazuje na możliwość rozbieżności między sukcesem przedsiębiorstwa a sukcesem menedżera. Sukcesy przedsiębiorstwa mogą mieć charakter ekonomiczny, technologiczno-produkcyjny, rynkowy, finansowy [Haus, 2003, s. 15]. Według R. Krupskiego sukces

jest kategorią względną. Dla jednych firm może oznaczać uzyskanie przewagi konkurencyjnej, osiągnięcie konkretnych celów rynkowych, technologicznych czy finansowych. Dla innych firm sukcesem już jest przetrwanie w trudnych, turbulentnych warunkach otoczenia [Krupski, 1997, s. 21].

Identyfikacja czynników i kryteriów, które warunkują sukces misji zagranicznych, jest kluczowym obszarem zainteresowań w zarządzaniu ekspatriantami [Bonache, Noethen, 2014, s. 1963]. Najczęściej opisywaną miarą sukcesu jest zakończenie misji zagranicznej zgodnie z terminem, nadal jednak badacze mają świadomość, że jest to zbyt wąska definicja [Harzing, Christensen, 2004, s. 279], nieobejmująca złożoności problematyki zarówno z perspektywy organizacji, jak i samego ekspaty.

Ważkim założeniem w definiowaniu sukcesu ekspatriacji jest to, że „sukces ekspatriacji” musi łączyć zarówno perspektywę organizacyjną, jak i indywidualną, a także to, że ocena misji jest możliwa długo po jej zakończeniu i powrocie ekspatrianta. Powinna zatem obejmować ewaluację wielu obszarów w trakcie trwania misji, jak i po powrocie ekspaty. W tabelicy 2 zaproponowano kilka kryteriów pomiaru sukcesu ekspatriacji na etapie jej trwania i w czasie repatriacji, w odniesieniu do ekspatrianta i do organizacji wysyłającej.

Tabela 2. Wymiary sukcesu ekspatriacji w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej

	Sukces ekspatrianta	Sukces organizacji
W trakcie misji zagranicznej	Realizacja motywów osobistych/celów organizacji	
	osiągnięcie motywów osobistych, poczucie spełnienia, samorealizacji, podwyższenie samooceny	zrealizowanie kluczowych zadań i celów wyznaczonych przez organizację w określonych ramach czasowych
	Rozwój menedżerski	
	zdobycie nowych umiejętności, uczenie się, rozwój menedżerski	rozwój menedżerów, wzbogacenie potencjału wiedzy korporacyjnej, posiadanie wykwalifikowanej kadry talentów zdolnych zarządzać korporacją na globalnym rynku

Po zakończeniu misji zagranicznej	Adaptacja międzykulturowa	
	czynniki związane z pracą: odpowiednie kwalifikacje (wiedza i doświadczenie), dostosowanie do miejsca pracy, do interakcji z lokalną kadrami	czynniki związane z pracą: przygotowanie stanowiska pracy, określenie roli i podziału pracy, miejsca w strukturze organizacyjnej, przygotowanie zespołu współpracowników
	czynniki indywidualne: cechy osobowości, motywacja i chęć podjęcia pracy za granicą	czynniki organizacyjne: pakiet wynagrodzeń, rozwój kariery, pomoc w relokacji, wsparcie dla rodziny
	Korzyści finansowe/rynkowe	
	korzyści finansowe (wyższe wynagrodzenie)	wzrost przychodów ze sprzedaży w określonym czasie, wzrost udziałów w rynku, nowi klienci
	Repatriacja i awans	
	awans, kontynuacja rozwoju w macierzystej firmie	zatrzymanie powracających ekspatriantów i stworzenie możliwości kontynuacji kariery w ramach korporacji
	Wykorzystanie wiedzy	
atrakcyjne stanowisko pracy służące innym (mentor lub doradca kariery dla przyszłych ekspatów)	wykorzystanie wiedzy eksperckiej o rynkach zagranicznych, prowadzeniu i zakładaniu działalności gospodarczej, o działaniach konkurencji (benchmarking) nawiązanie współpracy z lokalnymi partnerami/klientami zewnętrznymi (bankami, samorządami, lokalnymi stowarzyszeniami)	
Plany sukcesji i image firmy		
przygotowanie sukcesora, podejmowanie kolejnych misji zagranicznych (interpatriacja)	wzmocnienie międzynarodowej mobilności wśród pracowników korporacji, zachęcenie do podejmowania misji ekspatrianckich, pozytywny wizerunek firmy stwarzającej możliwości rozwoju kariery dla lokalnej kadry	

2.1. Wymiary sukcesu ekspatriacji w trakcie trwania misji

2.1.1. Realizacja motywów osobistych i celów organizacji

Wyjazd na misję zagraniczną daje ekspatriantowi satysfakcję i zadowolenie, zaspokaja indywidualne ambicje, zainteresowania pozazawodowe, daje poczucie samorealizacji w tych osobistych obszarach. Miarą sukcesu misji ekspatriacyjnej z perspektywy organizacji jest spełnienie celów kontraktu albo realizacja zadań, np. kontrola lub koordynacja konkretnych projektów realizowanych w filii, transfer kultury korporacyjnej lub facylitacja procesu komunikacji pomiędzy centralą a filią [Hemmasi i inni, 2010, s. 989].

2.1.2. Rozwój menedżerski

Kolejnym wymiarem sukcesu jest rozwój menedżerski. W odniesieniu do ekspatrianta chodzi o nabywanie doświadczeń i nowych umiejętności, np. językowych, zarządzania zespołem wielokulturowym, które wzbogacają dokonania osobiste, zwiększając tym samym jego wartość na rynku pracy (zatrudnialność) (*employability*). W perspektywie organizacyjnej rozwój menedżerski dotyczy wzbogacenia bazy wiedzy korporacyjnej i kształtowania zespołu menedżerów międzynarodowych o wysokim potencjale doświadczeń międzynarodowych i międzykulturowych.

2.1.3. Adaptacja międzykulturowa

J. Selmer [1995, s. 101] wyodrębnił cztery grupy czynników umożliwiających adaptację międzykulturową w odniesieniu do ekspatrianta i organizacji: czynniki związane z pracą, czynniki indywidualne, czynniki organizacyjne i czynniki środowiskowe niezwiązane z pracą. Czynniki związane z pracą w odniesieniu do ekspaty to odpowiednie kwalifikacje (wiedza i doświadczenie), pozwalające na przystosowanie się do treści pracy, zaakceptowanie nowej roli i opanowanie zadań, które ekspat będzie miał do zrealizowania, oraz do interakcji z lokalną kadrami. W odniesieniu do organizacji chodzi o przygotowanie stanowiska pracy, określenie roli i podziału pracy, miejsca w strukturze organizacyjnej, przygotowanie zespołu pracowników do współpracy z obcokrajowcem. Do czynników indywidualnych decydujących o adaptacji międzykulturowej ekspaty należą jego cechy osobowościowe (np. samoskuteczność, otwartość, ekstrawersja, empatia) [Huang i inni, 2005, s. 1664] oraz wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe i praca w zróżnicowanym kulturowo zespole. Do grupy czynników organizacyjnych należą: oferowany pakiet wynagrodzeń i benefitów, kontynuacja i projekcja kariery zawodowej dla ekspaty, relokacja i wsparcie dla rodziny. Sposób organizacji i oprzy-

rządowania misji zagranicznej ma kluczowe znaczenie dla sukcesu w wymiarze indywidualnym i korporacyjnym. Czynniki środowiskowe odnoszą się do fizycznych aspektów nowej kultury i kraju, jak np. klimat, położenie geograficzne, a także udogodnień życia codziennego, jakimi są transport lokalny, dostępność usług opieki medycznej, rozrywka.

2.1.4. Korzyści finansowe i rynkowe

Dla ekspatrianta niewątpliwą korzyścią finansową jest wynagrodzenie, jak również paleta dodatkowych świadczeń. W aspekcie korzyści rynkowych i finansowych dla organizacji, praca i zaangażowanie ekspatrianta na nowym rynku zagranicznym mogą skutkować zwiększoną sprzedażą, wzrostem udziałów w rynku [Gaur i inni, 2007, s. 612; Plog, Sturman, 2005, s. 121], wprowadzeniem nowych produktów i usług dostosowanych do specyfiki rynku lokalnego, nowymi klientami. Ekspatriant jest ambasadorem i wizytówką korporacji, od jego umiejętności dyplomatycznych oraz kultury osobistej zależą wymierne korzyści rynkowe i finansowe dla organizacji.

2.2. Wymiary sukcesu ekspatriacji po zakończeniu misji

2.2.1. Repatriacja i awans

Badania dowodzą dużej retencji powracających z misji, a wysoki wskaźnik odejść z korporacji wzmacnia dowody o niepowodzeniu ekspatriacji. Koszt odejścia repatrianta został oszacowany na 1,2 mln USD [Stroh i inni, 2005, s. 70]. Zatem miary sukcesu powinny dotyczyć przede wszystkim etapu misji po powrocie do firmy macierzystej. W odniesieniu do ekspatrianta sukcesem po zakończeniu misji będzie awans w strukturach korporacyjnych i możliwość kontynuacji rozwoju w macierzystej firmie. Z punktu widzenia organizacji sukcesem w tym obszarze będzie uzyskanie lepszych wskaźników retencji niż te, które mówią, że średnio w ciągu 2 lat od powrotu z zagranicznej jednostki ok. 25% repatriantów opuszcza korporację macierzystą [Brookfield..., 2015].

2.2.2. Wykorzystanie wiedzy

Kolejnym obszarem sukcesu jest wykorzystanie wiedzy eksperckiej, jaką zdobył ekspatriant za granicą, i poszerzanie platformy wiedzy korporacyjnej o zarządzaniu w różnych zakątkach świata [Patriotta, Castellano, 2013, s. 79]. Sukcesem w wymiarze indywidualnym będzie możliwość spożytkowania zdobytej wiedzy i służenia zagranicznym doświadczeniem innym menedżerom, bycie mentorem lub doradcą kariery dla przyszłych ekspatów. Jednak praktyka zarządzania pokazuje, że wykorzystanie przez korporacje doświadczeń repatriantów i ich unikalnej

wiedzy o specyfice rynków goszczących jest niewielkie [Lazarova, Tarique, 2005, s. 368; Raźniewski, 2012, s. 46; Przytuła, 2014, s. 341].

2.2.3. Plany sukcesji i image firmy

Kolejnym miernikiem sukcesu ekspatriacji w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej jest polityka sukcesji w jednostkach goszczących. Chodzi tu o działania związane z sukcesorem, którym może być kolejny ekspatriant z centrali, lub pracownik z kraju goszczącego, gdyż przez pryzmat sukcesji postrzegana jest reputacja firmy. Działania przygotowujące sukcesora spośród kadry lokalnej, wspierają pozytywny wizerunek korporacji w kraju goszczącym, ale powinny rozpocząć się na długo przed planowanym powrotem ekspaty do kraju macierzystego [Wynne, 2006, s. 69]. Z perspektywy repatrianta chęć kontynuowania swojej kariery w centrali lub gotowość do podjęcia misji w innych lokalizacjach, w formie interpatriacji, czyli przemieszczenia się pomiędzy innymi filiami tej samej korporacji, także buduje pozytywny wizerunek korporacji, w której wspiera się kariery międzynarodowe jej pracowników [Bolino, 2007, s. 820].

Zakończenie

Sukces ekspatriacji zależy od spójności motywów indywidualnych ekspatrianta i celów organizacji, a ewaluacja tych rezultatów powinna obejmować etap trwania misji i okres po jej zakończeniu. Na etapie pobytu zagranicznego miarą sukcesu może być realizacja motywów osobistych i celów organizacji, rozwoju menedżerskiego, adaptacji międzykulturowej, korzyści finansowych. To, czy misja zakończyła się sukcesem będzie w pełni możliwe do oceny dopiero po wielu miesiącach od powrotu ekspatrianta.

Miernikiem powodzenia mogą być działania promocyjne i awansowe wobec repatriantów w centrali, plany sukcesji na kluczowe stanowiska jednostki lokalnej oraz stopień wykorzystania wiedzy i doświadczeń repatrianta, która może być źródłem przewagi konkurencyjnej dla korporacji, lecz zostanie utracona, kiedy repatriant opuści organizację. Wtedy firma traci coś więcej niż tylko pracownika – traci wiedzę, know-how, kontakty lokalne nawiązane przez ekspatrianta, a co ważniejsze – traci dobry image jako pracodawca [Przytuła, 2015].

Literatura

1. Bolino M. C. (2007), *Expatriate Assignments and Intra-organizational Career Success: Implications for Individuals and Organizations*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 38, No. 5.
2. Bonache J., Brewster C. (2001), *Knowledge transfer and the management of expatriation*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 43, No. 1.
3. Bonache J., Noethen D. (2014), *The impact of individual performance on organizational success and its implications for the management of expatriates*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 14.
4. *Brookfield Global Relocation Trends* (2015), New York, <http://www.brookfieldgrs.com>, dostęp 15.12.2015.
5. Cerdin J. (2007), *The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective*, w: *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, Benson P., Mahajan A., Alas R., Oliver R. (red.), NMSU College of Business Tallinn, Estonia.
6. Gaur A. S., Delios A., Singh K. (2007), *Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance*, „Journal of Management”, Vol. 33, No. 4.
7. Harzing A. W., Christensen C. (2004), *Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept?*, „Career Development International”, Vol. 9, No. 7.
8. Haus B. (2003), *Sukces przedsiębiorcy a sukces przedsiębiorstwa-perspektywa krótko- i średniookresowa*, w: *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Listwan T., Witkowski S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
9. Hemmasi V., Downes M., Varner I. (2010), *An empirically-derived multi-dimensional measure of expatriate success: reconciling the discord*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 21, No. 7.
10. Hetrick S. (2002), *Transferring HR ideas and practices: globalization and convergence in Poland*, „Human Resource Development Journal”, Vol. 5, No. 3.
11. Huang T., Chi S., Lawler J. (2005), *The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 16, No. 9.
12. Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

13. Kostova K., Roth T. K. (2003), *Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation*, „Academy of Management Review”, Vol. 28.
14. Krupski R. (1997), *Strategia sukcesu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze*, Listwan T. (red.), Wrocław.
15. Lazarova M., Tarique I. (2005), *Knowledge transfer upon repatriation*, „Journal of World Business”, Vol. 40, No. 4.
16. Lyles M. A., Salk J. E. (1996), *Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 27, No. 5.
17. Makini S., Delios A. (1997), *Local knowledge transfer and performance*, w: *Co-operative strategies: European perspectives*, Beamish P. (red.), The New Lexington Press, San Francisco.
18. Myloni B., Harzing A., Mirza H. (2004), *Host country specific factors and the transfer of human resources management practices in multinational companies*, „International Journal of Manpower”, Vol. 25, No. 6.
19. Patriotta G., Castellano A. (2013), *Coordinating knowledge transfer: global managers as higher-level intermediaries*, „Journal of World Business”, Vol. 48, No. 4.
20. Plog S. C., Sturman, M. C. (2005), *The problems and challenges of working in international settings: A special topic issue of the Cornell Quarterly*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, Vol. 46, No. 2.
21. Przytuła S. (2011), *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
22. Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
23. Przytuła S. (2015), *Cele zagranicznych misji expatriantów oraz transfer wiedzy między obcokrajowcami a lokalną kadrą – na podstawie studium przypadku w filii niemieckiej korporacji w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Studia z Zarządzania Międzykulturowego”, nr 15/3(1).
24. Purgał-Popiela J. (2012), *Osobiste i rodzinne aspekty misji zagranicznych*, w: *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Pochtowski A. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
25. Raźniewski K. (2012), *Badanie efektywności w procesie zarządzania ekspatriacją w Polsce-komunikat z badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6(89).

26. Reiche S., Harzing A. (2011), *International Assignments*, w: *International Human Resource Management*, Harzing A. (ed.), Sage Publications, London.
27. Rosińska M. (2009), *Globalizacja korporacyjna-poszukiwanie istoty zjawiska*, w: *Procesy globalizacji*, Rymarczyk J., Skulska B., Michalczyk W. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
28. Selmer J. (1995), *Expatriate Management. New Ideas for International Business*, Quorum Books, Westport, Connecticut.
29. Stroh L., Black J.S., Mendenhall M., Gregersen H. (2005), *International assignments. An integration of strategy, research and practice*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.
30. Wynne M. (2006), *The Hidden Cost of Expatriate Executives*, „Global Cosmetic Industry”, No. 174(10).

Streszczenie

W artykule opisano różne role, jakie pełni ekspatriant w jednostkach oddelegowania, wskazano na cele ekspatriacji z punktu widzenia delegowanego i organizacji wysyłającej, dokonano przeglądu definicyjnego pojęcia sukces ekspatriacji, odwołując się do licznych badań poświęconych traktowanym kwestiom.

Słowa kluczowe

ekspatriant, sukces

Success of expatriation-individual and organizational perspective (Summary)

The article describes the different roles of expats, indicated the main goals of expatriate and sending organization, reviewed various definitions and concepts of expatriation' success, referring to the numerous studies on treated issues.

Keywords

expatriate, success