

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KADRA MENEDŻERÓW EKSPATRIANTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH – ICH ROLA I ZNACZENIE

Streszczenie: Celem niniejszego studium teoretycznego jest przedstawienie znaczenia menedżerów ekspatriantów w korporacjach międzynarodowych. W artykule dokonano przeglądu dotychczasowych badań empirycznych nad tą populacją menedżerów w obszarze ich pozytywnego szkolenia, wskazano także na przyczyny niepowodzeń ekspatriacji.

Słowa kluczowe: ekspatriant, inpatient, przedsiębiorstwo międzynarodowe, globalizacja.

1. Wstęp

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki światowej jest rosnące znaczenie przedsiębiorstw międzynarodowych, które dokonują ekspansji w postaci filii i oddziałów na nowych rynkach. Zajmowanie nowych przestrzeni geograficznych przez korporacje jest podyktowane licznymi motywami¹, które skłaniają te podmioty do wyjścia poza granice narodowe.

Zdaniem J.H. Dunninga, jednym z ważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem międzynarodowym jest próba pogodzenia globalnej strategii korporacji z wieloma czynnikami (kulturowymi, politycznymi, gospodarczymi, prawnymi) specyficznymi dla kraju czy regionu, w którym funkcjonują jednostki lokalne².

Wydaje się zatem, iż najważniejszym zasobem korporacji, decydującym o długofalowym powodzeniu na arenie międzynarodowej, jest kadra menedżerów ekspatriantów³ zdolnych do zarządzania filią w innym kraju niż macierzysty.

¹ J. Rymarczyk wymienia cztery grupy motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa międzynarodowe podejmujące decyzję o ekspansji swojej działalności. Są to motywy: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 58.

² Za: A. Schaffer., *Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers*, „Journal of Business and Management” 2005 no 11, s. 59.

³ **Ekspatriant**, inaczej ekspata, to menedżer, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej lub z kraju trzeciego, a który został oddelegowany przez centralę na długoterminowe lub krótkotrwałe kontrakty do zagranicznych placówek (filii) lub przemieszcza się pomiędzy filiami da-

Dlatego celem tego studium teoretycznego będzie pokazanie znaczenia ekspatów w biznesie globalnym, szczególnie w krajach europejskich, oraz zaprezentowanie wyników badań i statystyk dotyczących populacji expatriantów w korporacjach międzynarodowych, na podstawie licznych eksploracji dokonanych przez zagraniczne instytucje badawcze.

Chociaż zatrudnianie lokalnych menedżerów in-patriantów⁴ w filiach korporacji międzynarodowych przybiera na znaczeniu, dominujące są wciąż praktyki korzystania z usług expatriantów. Ponadto zauważa się dość płytki rynek lokalny w zakresie wykwalifikowanej kadry menedżerów o doświadczeniu międzynarodowym. Potwierdzają to także badania Corporate Relocation Survey 2008⁵, z których wynika, że jednym z istotniejszych wyzwań dla wielu korporacji jest poradzenie sobie z brakiem i dostępnością wykwalifikowanej kadry na rynkach lokalnych, co uzasadnia posilkowanie się kadrą ekspatów.

2. Znaczenie menedżerów expatriantów w krajach europejskich

Niewiele jest publikacji traktujących o tej specyficznej grupie menedżerów w Europie. Można zatem uznać, iż w tym obszarze istnieje niedosyt wiedzy i badań na ten temat. Dorobek literaturowy w tym zakresie przynosi 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 kadrą expatriantów (ich doboru, rozwoju i szkoleń, wynagrodzenia, 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 zwrócić uwagę na kontekst europejski i uzasadnić konieczność rozważania kwestii ekspatów na rynku europejskim⁶.

Problematyka ekspatów w krajach europejskich została spenetrowana i stała się źródłem wielu badań pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Zdaniem

nej korporacji, za: S. Przytuła, *Rola menedżerów-expatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 476.

⁴ Pojęcie in-patrianta (*in-patriate*) odnosi się do menedżera, który został przeniesiony z kraju trzeciego lub kraju goszczącego do centrali firmy, w celu nabycia określonych umiejętności, zapoznania się ze strategią i kulturą organizacyjną, zrozumienia propagowanych w firmie wartości oraz pożądanego zachowań, które powinny być zastosowane w filiach (S. Przytuła, *Słownik zarządzania kadrą*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 52).

⁵ <http://www.atlasworldgroup.com/survey/results>.

⁶ A. Harzing, *Response rates in international mail surveys: Results of 22-country study*, „International Business Review” 1997 vol. 6, s. 641.

Tabela 1. Różnice w pozyskiwaniu ekspatriantów w firmach amerykańskich i europejskich

Różnice w praktykach doboru ekspatów w korporacjach europejskich i amerykańskich	Autorzy badań
Firmy europejskie w większym stopniu niż amerykańskie, wysyłając ekspatów na zagraniczne kontrakty, kładą nacisk na koordynację i kontrolę tamtejszych operacji.	W. Mayrhofer & C. Brewster (1996, s. 749) H. Scullion (1994, s. 86)
Proces doboru ekspatów w korporacjach europejskich bywa całkowicie oderwany i niespójny z pozostałymi obszarami funkcji personalnej danej korporacji (np. z rozwojem, motywowaniem, wynagradzaniem) i jej strategii ogólnej.	C. Brewster & H. Scullion (1997, s. 32)
Europejskie badania nad doborem ekspatów dowodzą, że istotne są czynniki kulturowe różnicujące praktyki doboru pomiędzy krajami europejskimi, np. Niemcy i Japonia mają wysoki współczynnik zatrudniania ekspatów w ich filiach zagranicznych (w odróżnieniu od USA). Praktyka taka może oznaczać brak zaufania ze strony centrali do kwalifikacji i wiedzy menedżerów lokalnych.	A. Harzing (1999) N. Boyacigiller (1990, s. 357)
Inne badania wskazują na połączenie trzech czynników mających wpływ na dobór ekspatriantów: kraj pochodzenia centrali, kraj usytuowania filii oraz sektor lub branża, w którym działa korporacja. Dlatego np. rola ekspatów, ukierunkowana na kontrolę i koordynację działań w filii, zauważana jest w większości w filiach w Ameryce Łacińskiej i w krajach Dalekiego Wschodu, których centrale wywodzą się z Niemiec lub Japonii i działają w przemyśle samochodowym i elektronicznym, bardziej aniżeli w filiach ulokowanych w krajach skandynawskich przez korporacje amerykańskie, francuskie czy brytyjskie sektora spożywczego czy przemysłu papierniczego.	A. Harzing (1999)
W Europie zauważa się grupę ekspatów „podróżujących” w celach biznesowych ok. 200 dni w ciągu roku pomiędzy np. Brukselą a Wiedniem od poniedziałku do piątku. Są oni zwani „Eurocommuting”. Jest to rodzaj ekspatriacji opartej na krótkich, choć częstych podróżach.	J. Petrovic (2000)
Europejscy ekspaci mają bardziej rozwiniętą orientację międzynarodową i międzykulturową niż ich amerykańscy koledzy.	J. Hamil (1989, s. 19)
Szkolenia i warsztaty międzykulturowe dla ekspatów występują częściej w korporacjach europejskich niż amerykańskich.	R. Tung (1982, s. 57) C. Hendry (1994)
Praktyka ekspatriacji w korporacjach amerykańskich polega na bezadaptacyjnym przenoszeniu praktyk zarządzania obowiązujących w centrali amerykańskiej na rynki europejskie, która nie uwzględnia kontekstu kulturowego, politycznego ani społecznego.	W. Mayrhofer & C. Brewster (1996, s. 749)
Kryteria doboru, jakimi są 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 o pochodzeniu europejskim.	V. Suutari & C. Brewster (1999, s. 183)
Badania dowodzą, że z problemem repatriacji i wcześniejszych powrotów borykają się głównie korporacje amerykańskie.	R. Tung (1984, s. 129)

Źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie: H. Scullion, C. Brewster, *The management of expatriates: messages from Europe?*, „Journal of World Business” 2001 vol. 36 no 4, s. 346.

H. Sculiona i C. Brewstera⁷, ważne jest podjęcie badań nad ekspatami na polu europejskim z kilku powodów.

Po pierwsze: wydarzenia polityczne i gospodarcze krajów europejskich umożliwiły ekspansję firmom europejskim na rynki międzynarodowe. Małe (pod względem terytorialnym) rynki krajowe zmusiły bowiem firmy europejskie do wyjścia poza swoje granice narodowe wraz z kapitałem finansowym i ludzkim.

Po drugie: liczne badania dowodzą różnic w praktykach i stylach zarządzania między firmami amerykańskimi i europejskimi. Według C. Bartletta i S. Ghosala, amerykańskie korporacje kładą nacisk na formalizację struktur i procesów zarządczych, podczas gdy europejskie firmy kładą nacisk na problemy społeczne i aspekty socjalne zarządzania. Ponadto rola państwa w krajach europejskich jest nadal znacząca w tworzeniu regulacji dotyczących zatrudniania i zwalniania pracowników, zabezpieczeń socjalnych oraz relacji między związkami zawodowymi a pracodawcami. Odmienne zatem muszą być podejścia do zarządzania kadrami w firmach europejskich, gdyż kopiowanie modelu amerykańskiego i przenoszenie go na warunki europejskie może okazać się zawodne.

Po trzecie: z eksploracji prowadzonych nad przyczynami niepowodzeń ekspatów wynika, że europejskie firmy radzą sobie dużo lepiej z problemami ekspatriacji niż korporacje amerykańskie, co może oznaczać, że europejscy menedżerowie są lepiej przygotowani do roli ekspatów. Można powiedzieć, że rynek europejski jest heterogeniczny pod względem kulturowym. To obszar wielu różnorodności skumulowanych na względnie małym terytorium. Rozwój Unii Europejskiej sprzyja swobodnemu transferowi dóbr, usług, kapitału finansowego i ludzi. Przepływ pracowników w krajach europejskich i programy mobilności dla studentów zaowocowały większą świadomością międzynarodową i międzykulturową

W tabeli 1 przedstawiono kilka aspektów ukazujących różnice w zakresie pozyskiwania kadry ekspatów w firmach pochodzenia europejskiego i amerykańskiego, uzasadniających konieczność odmiennego podejścia względem tych menedżerów w krajach europejskich.

3. Istniejący stan wiedzy i badań dotyczących kadry menedżerów ekspatriantów

Jedne z wcześniejszych badań z zakresu ekspatriacji zostały dokonane przez Rozalie Tung jeszcze w latach osiemdziesiątych XX w. i stanowiły tylko wycinek zagadnień poświęconych międzynarodowemu zarządzaniu kadrami⁸.

⁷ H. Sculion, C. Brewster, *The management of expatriates: Messages from Europe?*, "Journal of World Business" 2001 vol. 36 no 4, s. 346.

⁸ R. Tung, *Selection and training of personnel for overseas assignments*, „Columbia Journal of World Business” 1980 vol. 16 no 1, s. 68.

Eksploracje przeprowadzone przez N. Adler w 1983 r. dowodzą, że tylko 4% artykułów publikowanych na łamach periodyków z zakresu zarządzania na amerykańskim rynku traktowało o problematyce różnic kulturowych i zagadnieniach międzynarodowości⁹. Można powiedzieć, że kwestie związane z zarządzaniem międzykulturowym i ekspatriacją były traktowane dość marginalnie.

W kolejnych latach w Stanach Zjednoczonych, wzmianki na temat ekspatów pojawiły się w opracowaniach M. Mendenhalla i G. Oddou¹⁰ i S.J Blacka¹¹, natomiast zwiastunem tej problematyki w Europie był C. Brewster¹².

Należy podkreślić, iż powyższe studia były oparte na nielicznych próbach badawczych i koncentrowały się na ekspatach amerykańskich wysyłanych do jednostek zagranicznych ich korporacji na długoletnie kontrakty (od 5 do 10 lat).

Przyczynkiem do prowadzenia badań nad ekspatami stały się eksploracje z zakresu różnic kulturowych prowadzone w kilkudziesięciu krajach świata przez takich badaczy, jak G. Hofstede¹³, M. Bond (1985, s. 5-21) i w latach dziewięćdziesiątych XX w. F. Trompenaars (1993) oraz T. Brake (1995). W latach dziewięćdziesiątych liczne badania z zakresu ekspatriacji prowadzone były także w krajach azjatyckich: L. Chen (1995), S. Frenkel i J. Harrod (1995), N. Shadur i R. Tung (1997), D. Shak¹⁴.

Od roku 1993 szeroko zakrojone badania nad różnymi aspektami ekspatriacji prowadzone są przez instytucję badawczą Graduate Management Admission Council (GMAC) Global Relocation Trends¹⁵, która publikuje wyniki swoich badań w formie raportu każdego roku. Badania koncentrują się na zagadnieniach relokacji, mobilności i przystosowaniu do nowych warunków pracy tej specyficznej grupy menedżerów. Są one prowadzone w ponad 110 krajach świata i dostarczają bardzo wyczerpujących analiz na temat kosztów ekspatriacji, profilu osobowościowego ekspaty, a także prezentują trendy i wyzwania na przyszłość.

Dość wyczerpujących danych na temat populacji ekspatriantów, jak również sytuacji firm międzynarodowych na rynkach całego świata dostarczają badania Corporate Relocation Survey.

Na rysunku 1 zaprezentowano niektóre statystyki, opublikowane przez wspomniane wyżej instytucje badawcze, dotyczące populacji menedżerów ekspatriantów, ich charakterystyki demograficznej, czasu trwania kontraktów i celów, w których

⁹ Za: A. Harzing, *Response rating ...*, s. 641.

¹⁰ M. Mendenhall, G. Oddou, *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, „Academie of Management Review” 1985 no 10, s. 39.

¹¹ S.J. Black, *Locus of control, social support, stress and adjustment in international transfers*, „Asia Pacific Journal of Management” 1990 vol. 27 no 1, s. 1-15.

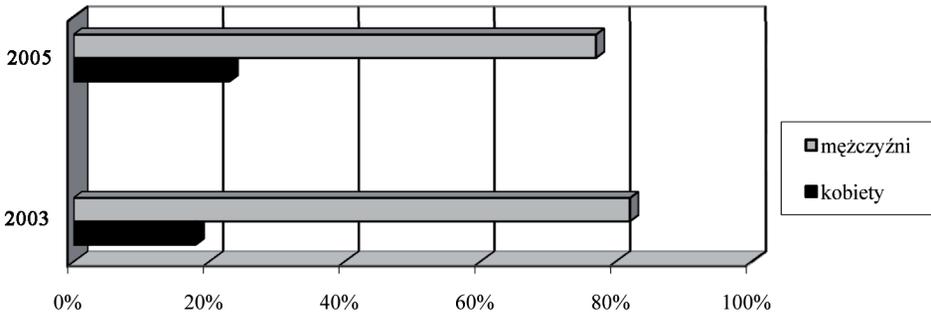
¹² C. Brewster, *The Management of Expatriates*, Kogan Page, London 1991.

¹³ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage, New York 1984.

¹⁴ D. Shak, *Taiwanese labour management. Employee relation*, „The International Journal” 1997 vol. 19 no 4-5, s. 365.

¹⁵ www.gmacglobalrelocation.com.

firmy międzynarodowe wysyłają tychże menedżerów do swoich filii. Wskazano także na najczęściej wymieniane powody niepowodzeń ekspatriacji.



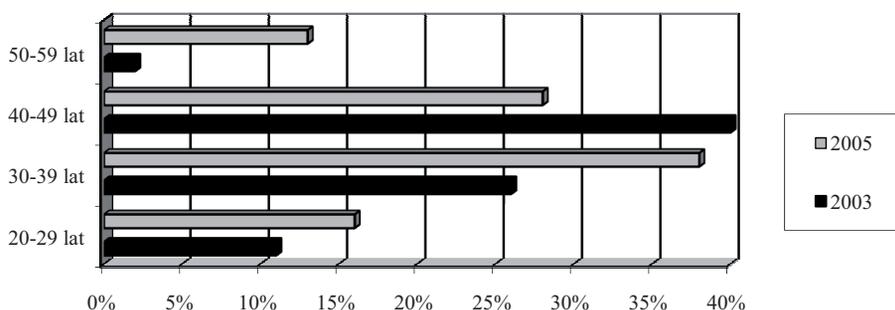
Rys. 1. Płeć ekspatriantów

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

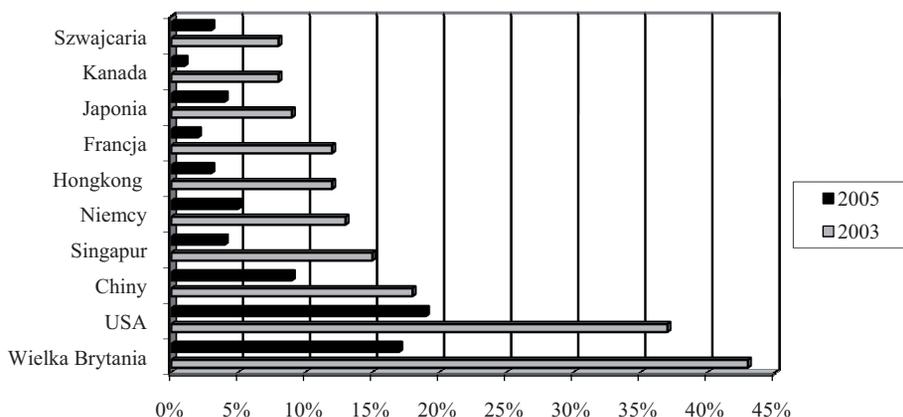
Jak wynika z wykresu, przewagę w populacji menedżerów ekspatriantów mają mężczyźni. Choć na przestrzeni wieloletnich badań prowadzonych przez GMAC i Corporate Relocation Survey (w latach 1993-2008) zauważono wzrost populacji kobiet w tej grupie menedżerów (z 10% do ok. 23%), to jednak większość ekspatriantów nadal stanowią mężczyźni. Warto dodać, że po ataku terrorystycznym w USA w 2001 r. zanotowano gwałtowny spadek liczby żonatyh mężczyzn wyjeżdżających na kontrakty (z 64 do 55%) oraz ekspatów, którzy zabierają ze sobą rodziny na zagraniczne kontrakty.

W badaniach z 2003 r. 26% badanych to osoby w wieku 30-39 lat, 40% stanowili menedżerowie w wieku od 40 do 49 lat. Młodzi ekspaci, w wieku 20-29 lat, stanowili 11%. Natomiast od 2005 r. zauważa się wzrost liczby młodych ekspatów, tj. w wieku 20-39 lat. Ekspaci w wieku od 20 do 29 lat stanowią dziś na świecie 16% całej populacji menedżerów, około 38% badanej kadry ekspatów stanowią osoby pomiędzy 30-39 rokiem życia, w dalszej kolejności dane pokazują, że 28% to osoby w wieku 40-49 lat, a 13% to osoby w wieku od 50 do 59 lat (rys. 2).

W roku 2003 respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech krajów, do których chcieliby być wysłani (rys. 3). Najczęściej wybierali Wielką Brytanię (43%) oraz USA (37%) ze względu na obowiązujący w tych krajach język angielski, którym posługuje się najwięcej badanych menedżerów. Kolejne miejsca zajęły Chiny (18%). Ciekawe jest to, że popularność niektórych krajów przyszłego oddelegowania menedżera ekspaty pokrywa się z listą trudności i wyzwań związanych z pracą w tych krajach. Do grupy krajów, które stanowią największe wyzwanie i przysparzały licznych problemów ekspatriantom, należały: Chiny (23%), Japonia (16%) i USA (12%), Brazylia (11%), Indie (11%) i Francja (10%).



Rys. 2. Wiek ekspatów

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

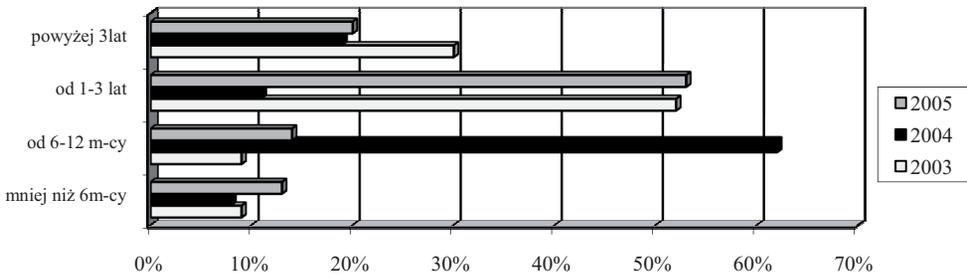
Rys. 3. Najbardziej atrakcyjne destynacje wybierane przez ekspatów

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

W roku 2002, po raz pierwszy w historii tych badań, Stany Zjednoczone znalazły się na wysokiej pozycji pod względem trudności i problemów dla ekspatriantów. W komentarzach wyjaśniających tak wysoką lokatę USA znajdujemy następujące przyczyny: wymagania wizowe, wysokie koszty utrzymania, duży dystans społeczno-kulturowy od kultury kraju pochodzenia ekspaty oraz restrykcyjne zasady bezpieczeństwa wprowadzone po 11 września 2001 roku.

W roku 2005 najczęściej wybierane lokalizacje przyszłego oddelegowania to USA (19%), Wielka Brytania (17%), Chiny (9%) i Niemcy (5%).

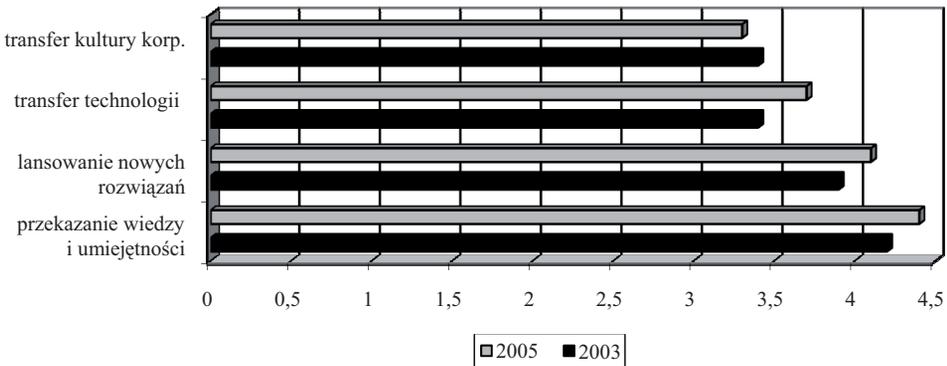
Badania pokazują, że kontrakty zawierane na mniej niż pół roku należą do rzadkości. Względy ekonomiczne podyktowane dużymi nakładami czasu i pieniędzy związanymi z procesem przygotowywania ekspatrianta i jego rodziny do wyjazdu na zagraniczną placówkę, decydują o raczej długotrwałych pobytach (od 1 do 3 lat) (rys. 4).



Rys. 4. Czas trwania kontraktów zagranicznych

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

Aby określić cele, w których korporacje wysyłały menedżerów ekspatriantów na placówki zagraniczne, użyto 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało najrzadszy powód ekspatriacji, a 5 najczęstszy powód relokacji. Najczęstszym powodem wysłania ekspaty do filii był transfer wiedzy i umiejętności menedżerów oraz dzielenie się *know how* z menedżerami jednostki lokalnej, a także lansowanie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, które zostały przyjęte w centrali korporacji (rys. 5).



Rys. 5. Cele ekspatriacji

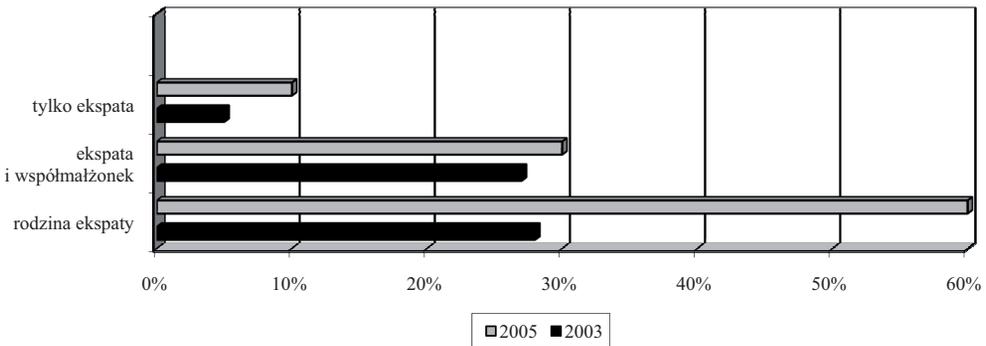
Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

Wydaje się, że przesłanki te mogą świadczyć o niewielkim zaufaniu ze strony centrali do kwalifikacji i wiedzy lokalnej kadry zarządzającej filią oraz dążeniem do utrzymywania standardów w zakresie metod zarządzania, także poza jednostką macierzystą, co wskazywałoby na etnocentryczne podejście do zarządzania w tych korporacjach.

Z danych z 2003 r. wynika, że większość korporacji (ok. 60%) przeprowadza szkolenia międzykulturowe dla ekspaty i jego rodziny, w tym 28% oferuje szkolenie

dla członków całej rodziny, 27% dla ekspaty i jego małżonka, a tylko 5% wyłącznie dla samego ekspaty.

W roku 2005, gdy zapytano samych ekspatriantów o uczestnictwo w programach i szkoleniach międzykulturowych, 81% przyznało, że zaoferowano im takie szkolenie jako formę przygotowania przed wyjazdem do innego kraju. Tylko 19% nie uczestniczyło przed wyjazdem w tego typu programach międzykulturowych. Ponadto 60% firm oferowało przygotowanie kulturowe dla całej rodziny ekspaty, 30% dla ekspaty i współmałżonka, a 10% tylko dla ekspaty (rys. 6).



Rys. 6. Uczestnicy szkoleń międzykulturowych

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

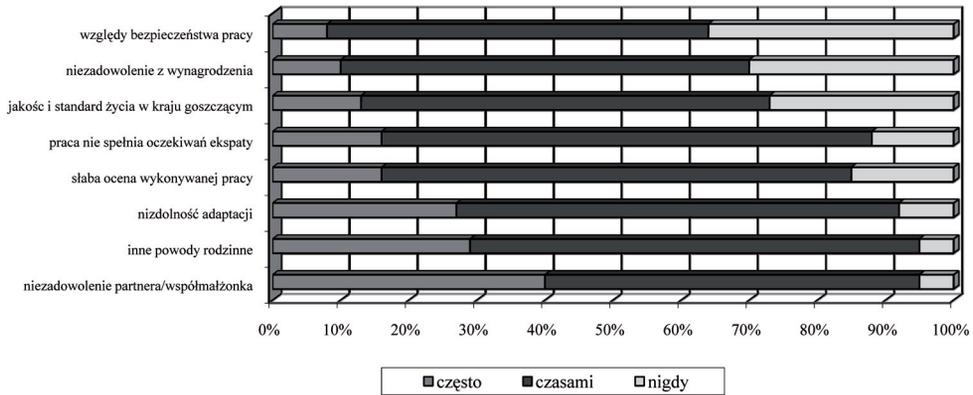
Okazuje się, że na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat ranga szkoleń międzykulturowych oferowanych nie tylko menedżerowi, ale całej jego rodzinie, znacznie wzrosła. Szkolenia takie przyjmowały różne formy: wykładów, e-learningu, szkoleń w Intranecie czy za pomocą przewodników na płytach CD. Dla samych ekspatriantów wartość takiego szkolenia była wysoka. Aż 44% badanych podkreślało dużą efektywność i przydatność programów międzykulturowych w ich późniejszej pracy za granicą.

Zdaniem A. Harzing¹⁶ pojęcie „niepowodzenia” należy rozumieć jako „wcześniejsze powroty z zagranicznych placówek”. Bardziej obszerna definicja tego zjawiska obejmuje także „niezdolność ekspatów i ich rodzin do adaptacji do odmienności kulturowych nowego otoczenia w kraju goszczącym”.

Na czele listy przyczyn skłaniających do wcześniejszych powrotów ekspatów figurują (w 95%) niezadowolenie współmałżonka i problemy rodzinne oraz (w 92%) niezdolność do przystosowania się do nowego otoczenia. Inne powody zerwania kontraktu zagranicznego to tzw. luka kompetencyjna, czyli kwalifikacje nieadekwatne do wykonywanej pracy, co wywołuje słabą ocenę pracy menedżera w filii z jednej

¹⁶ Za: R. Grainger, *Expatriation practices in the global business*, „Environment, Research and Practice in HRM” 2001 vol. 9 no 2, s. 77.

strony, a z drugiej zawod i niespełnione oczekiwania względem pracy przez samego menedżera (rys. 7).



Rys. 7. Przyczyny niepowodzeń ekspatriacji i wcześniejszych powrotów

Źródło: www.gmacglobalrelocation.com.

Lista krajów z największym odsetkiem niepowodzeń ekspatriacji to Chiny, Japonia, USA, Wielka Brytania, Arabia Saudyjska, Irak, Indie i Szwajcaria.

4. Podsumowanie

Rosnąca dynamika inwestycji bezpośrednich skłania firmy do korzystania z usług ekspatów. Chodzi tu zwłaszcza o inwestycje typu *greenfield*, które polegają na budowie nowego oddziału lub filii w kraju goszczącym. Wtedy wysłanie kadry menedżerów ekspatów jest zasadne z uwagi na *know how*, które będzie wprowadzane w nowej placówce, oraz nadzór nad realizacją strategii lokalnej, a także kontrola planów inwestycyjnych wyznaczonych przez centralę.

Ponadto kwestie związane z zatrudnianiem ekspatriantów będą zyskiwały na znaczeniu, gdyż wiele przedsiębiorstw międzynarodowych boryka się z problemem znalezienia wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, która byłaby zdolna zarządzać firmami o globalnym zasięgu. Dotyczy to w dużej mierze krajów słabo rozwiniętych i o niskim poziomie edukacji wyższej, które jednakże są atrakcyjne dla inwestorów z uwagi na niskie koszty pracy, gruntów i surowców.

Warto podjąć trud zgłębiania tej problematyki w zakresie kształtowania kadry ekspatów z powodu znanych dysfunkcji, które dotyczą np. sposobów wynagradzania i motywowania kadry ekspatów, konsekwencji szoku kulturowego oraz problemów repatriacji i, co się z tym wiąże, wykorzystania wiedzy i doświadczenia menedżera, który spędził kilka lat na kontrakcie zagranicznym.

W tym miejscu warto zadać pytanie, czy populacja ekspatów będzie się zwiększać, czy raczej mamy do czynienia ze zmierzchem popularności i zapotrzebowania na tę grupę pracowników?

Przywoływane w tym artykule badania GMAC i CRS pokazują, że około 65% badanych korporacji jest zdania, iż populacja ekspatriantów w ciągu następnej dekady będzie rosła, co związane jest z dynamicznym rozwojem biznesu międzynarodowego.

Inne badania S. Colakoglu i P. Caliuri¹⁷ wskazują, że na świecie jest ok. 850 000 filii międzynarodowych korporacji, które stanowią potencjalne miejsca pracy właśnie dla ekspatriantów. Inne rezultaty badań Organization Resources Counselors przeprowadzonych w 775 międzynarodowych korporacjach dowodzą, że trend wysyłania ekspatów na zagraniczne kontrakty jest rosnący¹⁸.

Z uwagi zatem na rosnące zapotrzebowanie na tę grupę menedżerów zasadne jest podejmowanie badań w tym obszarze także na gruncie polskim. Warto nadmienić, iż Polska od 2003 r. zajmuje czołowe pozycje, jeśli chodzi o napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie Środkowo-Wschodniej¹⁹. W roku 2005 liczba firm zagranicznych obecnych na naszym rynku wynosiła już 16 816 spółek a w 2006 r. było ich 18 015, czyli o 7% więcej. Na „*Liście największych inwestorów w Polsce*” znalazło się 1070 firm z 36 krajów. Najliczniejszą grupę stanowili inwestorzy z Niemiec, USA, Francji i Holandii.

Literatura

- Black J.S., *Locus of control, social support, stress and adjustment in international transfers*, "Asia Pacific Journal of Management" 1990 vol. 27 no 1.
- Boyacigiller N., *The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporation*, "Journal of International Business Studies" 1990 vol. 21 no 3.
- Bonache J., Fernandez Z., *Strategic staffing in multinational companies: A resource-based approach, readings and cases in IHRM*, eds M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, London 1999.
- Brake T., Walker D., *Doing Business Internationally: The work book to cross-cultural success*, Princeton Training Press, New York 1995.
- Brewster C., *The Management of Expatriates*, Kogan Page, London 1991.
- Brewster C., Scullion H., *A review and agenda for expatriate IHRM*, "Human Resources Management Journal" 1997 vol. 7 no 3.
- Colakoglu S., Caliuri P., *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations*, "International Journal of HRM" 2008 no 13.

¹⁷ S. Colakoglu, P. Caliuri, *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations*, „International Journal of HRM” 2008 no 13, s. 784.

¹⁸ J. Bonache, Z. Fernandez, *Strategic staffing in multinational companies: A resource-based approach, readings and cases in IHRM*, eds. M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, London 1999.

¹⁹ <http://www.paiiz.pl>.

- Da Silva D., *Expatriates that stay at home? New typologies for understanding the role of cross-boundary employees in IHRM*, [w:] *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, ed. P. Benson et al., NMSU College of Business, Tallin 2007.
- Grainger R., *Expatriation practices in the global business*, "Environment, Research and Practice in HRM" 2001 vol. 9 no 2.
- Hamil J., *Expatriate policies in British multinationals*, "Journal of General Management" 1989 vol. 14 no 4.
- Harzing A., *Managing the Multinationals: An international study of control mechanismus*, Edward Elgar, Cheltenham 1999.
- Harzing A., *Response rates in international mail surveys: Results of 22-country study*, "International Business Review" 1997 vol. 6.
- Hendry C., *Human Resource Strategies for International Growth*, Routledge, London 1994.
- Hofstede G., Bond M., *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*, "Organizational Dynamics" 1985 no 16.1.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage, New York 1984.
- Mendenhall M., Oddou G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, "Academy of Management Review" 1985 no 10.
- Mayrhofer W., Brewster C., *In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals*, "International Executive" 1996 vol. 38 no 6.
- Min Toh S., DeNisi A., *A local perspective to expatriate success*, [w:] *Readings and Cases in International Management*, eds M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, London 2007.
- Petrovic J. et al., *New forms of international working*, CReME Report, Cranfield School of Management, Cranfield 2000.
- Przytuła S., *Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009
- Przytuła S., hasło inpatriant, [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Schaffer A., *Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers*, "Journal of Business and Management" 2005 no 11.
- Scullion H., Brewster C., *The management of expatriates: messages from Europe?*, "Journal of World Business" 2001 vol. 36 no 4.
- Scullion H., *Staffing policies and strategic control in multinationals*, "International Studies of Management and Organization" 1994 vol. 3 no 4.
- Shak D., *Taiwanese labour management in China. Employee relation*, "The International Journal" 1997 vol. 19 no 4-5.
- Suutari V., Brewster C., *International assignments across European borders: No problems?*, [w:] *IHRM: Contemporary issues in Europe*, ed. C. Brewster, Routledge, London 1999.
- Tung R., *Selection and training of personnel for overseas assignments*, "Columbia Journal of World Business" 1980 vol. 16 no 1.
- Tung R., *Strategic management of HR in the multinational enterprise*, "Human Resources Management" 1984 vol. 23 no 2.
- <http://www.paiiz.pl>
- <http://www.atlasworldgroup.com/survey/results>.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF EXPATRIATE MANAGERS IN INTERNATIONAL COMPANIES

Summary: The main purpose of this article is to present the role of expatriate managers in international companies and their meaning for the European and Polish corporations which spread their activity onto the global market. This study is based on the empirical data concerning the population of expatriates provided by global research institutions.