

**Sylwia Przytuła**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ZNACZENIE MENEDŻERÓW – EKSPATRIANTÓW W KORPORACJACH MIĘDZYNARODOWYCH I ICH ROLE W ZARZĄDZANIU FILIAMI**

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu, opartego na studiach literaturowych, było wskazanie rosnącego znaczenia kadry menedżerów – ekspatriantów oraz ich ról odgrywanych w filiach korporacji międzynarodowych. Ze względu na przygotowanie polskich organizacji do ekspansji zagranicznej podjęta tematyka wydaje się ważką i stanowi przyczynek do badań nad kadrą ekspatriantów pracujących w Polsce.

**Słowa kluczowe:** ekspatriant, korporacje międzynarodowe, globalizacja, role ekspatriantów.

### **1. Wstęp**

Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych na globalnym rynku charakteryzuje złożoność w realizacji każdej z funkcji zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy, przed którymi stają menedżerowie firm międzynarodowych, dotyczą tego, czy przyjąć **model uniwersalistyczny**<sup>1</sup>, tzw. *one best way* w zarządzaniu, czyli stosowanie podobnych standardów i narzędzi w całej korporacji, czy raczej realizować **model lokalny**<sup>2</sup> polegający na podkreślaniu tego, co jest niepowtarzalne i unikatowe, w zależności od kontekstu. Oznacza to, że w filiach korporacji międzynarodowej procedury i narzędzia w zakresie funkcji personalnej (np. doboru kadry, jej rozwoju, motywowania i wynagradzania) są dostosowywane do kontekstu kulturowego, ekonomicznego, społecznego i prawnego krajów, w których te filie funkcjonują. Perspektywę globalną w zarządzaniu korporacją podziela także jeden z amerykańskich przedsiębiorców, zwycięzca konkursu „World Entrepreneur of the Year 2006”. Zapytany o rozwiązania, które powinny być stosowane przez korporacje na zagranicznych rynkach, powiedział: „Nie ma globalnego klienta, są tylko różniący się od siebie konsumenci w różnych krajach. Nie chodzi tu o podążanie

---

<sup>1</sup> C. Brewster nazywa to perspektywą wysokiego kontekstu (*high context perspective*) [Bonache, Fernandez 1999, s. 10].

<sup>2</sup> Według C. Brewstera jest to tzw. perspektywa niskiego kontekstu (*low context perspective*) [Bonache, Fernandez 1999, s. 10].

śladami McDonalds, ale o dopasowanie do lokalnej specyfiki, by lepiej zrealizować uniwersalną potrzebę” [Internet 1, s. 3].

Przyjęcie przez korporację jednej z tych perspektyw: uniwersalnej lub lokalnej, powoduje, że różne będą wymagania względem menedżerów pracujących w jednostkach lokalnych korporacji na całym świecie. Celem tego studium teoretycznego opartego w dużej mierze na literaturze zagranicznej jest określenie znaczenia tych menedżerów dla korporacji międzynarodowych oraz ról, jakie mają do odegrania w filiach zagranicznych tychże organizacji.

W literaturze przedmiotu podnoszona jest także kwestia roli menedżerów lokalnych<sup>3</sup>, którzy mogą skuteczniej przyczynić się do zarządzania filią korporacji niż ekspaci, szczególnie w sytuacji, gdy występuje duża asymetria kulturowa pomiędzy centralą a filią oraz gdy otoczenie i uwarunkowania kraju filii dla prowadzenia biznesu są ryzykowne. Przeciwnicy zatrudniania w filiach ekspatów przywołują także argument kosztów ich transferu, przygotowania oraz przypisują im raczej rolę „czujnych detektywów” śledzących i kontrolujących wprowadzanie wytycznych płynących z centrali (*watchdogs*) aniżeli stanowiących wartość dodaną do zasobów i potencjału ludzkiego danej filii [Min Toh, DeNisi 2007, s. 187].

Chociaż zatrudnianie lokalnych menedżerów w filiach korporacji międzynarodowych nabiera znaczenia<sup>4</sup>, dominujące są wciąż praktyki korzystania z usług ekspatriantów. Dlatego niniejszy artykuł poświęcony będzie ich roli w praktyce zarządzania filiami zagranicznymi.

## 2. Definicja ekspatrianta

W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne określenia odnoszące się do kadry menedżerskiej przedsiębiorstw międzynarodowych. Wśród nich występuje pojęcie ekspatrianta i inpatrianta.

W *Słowniku języka polskiego* słowo „ekspatriacja” oznacza wydalenie kogoś z kraju, łączące się zwykle z pozbawieniem obywatelstwa; wygnanie, a także dobrowolne opuszczenie kraju; zerwanie z ojczyzną. Natomiast „ekspatriant” (ekspata) to człowiek, który przymusowo lub dobrowolnie opuścił kraj [*Słownik...* 1978, s. 524].

W literaturze anglojęzycznej mianem ekspatrianta (*expatriate*) określa się menedżera, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej, a który został oddelegowany do zagranicznych placówek (filii) danej korporacji w celu: rozwoju przedsięwzięcia lub projektu na nowym, trudnym rynku; wdrożenia strategii centrali i kontroli,

---

<sup>3</sup> Więcej na temat roli menedżerów lokalnych piszą: D. Da Silva [2007] oraz R. Grainger i A. Nankervis [2001, s. 77-92].

<sup>4</sup> H. Scullion pisze o wyłaniających się międzynarodowych talentach, czyli menedżerach – inpatriantach [Scullion, Collins 2006, s. 170], a A. Harzing o alternatywnym źródle względem kadry ekspatów, jakie stanowią menedżerowie lokalni – inpatrianci [Harzing 2004, s. 266].

przekazania wiedzy i umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom (których to z różnych względów nie można pozyskać na lokalnym rynku). Dodatkowo, zdaniem G. Desslera, „ekspatrianci nie są zwykle obywatelami krajów, w których pracują” [Dessler 2003, s. 469] oraz, jak twierdzi D. Deepröse, „to osoby mieszkające i pracujące poza krajem ich własnego pochodzenia” [Deepröse 2002, s. 80].

Istnieje jeszcze szersze pojęcie ekspatrianta, które zamiennie stosowane jest z określeniem transpatrianta [Stor 2005, s. 164] w sytuacji, gdy dotyczy ono menedżera pochodzącego z kraju trzeciego<sup>5</sup>, a wysłanego przez macierzystą firmę na długoterminowy kontrakt do filii w kraju goszczącym.

Warto także dokonać rozróżnienia dotyczącego częstotliwości wyjazdu na zagraniczne kontrakty. Autorzy W. Mayrhofer i H. Scullion [2002, s. 815] wskazują na ekspatriantów stale (*permanent expatriates*) i sporadycznie (*intermittent expatriates*) przemieszczających się pomiędzy centralą a filią lub pomiędzy samymi filiami korporacji (tab. 1).

**Tabela 1.** Formy międzynarodowych przemieszczeń ekspatriantów

POBYT DLUGOTRWALY	Kontrakty długookresowe: trwające od 1 roku do 5 lat (tradycyjne) ( <i>permanent contract</i> )	Czas trwania takiego kontraktu może wynosić od 1 roku do 5 lat. Pracownik przeprowadza się za granicę na czas trwania kontraktu wraz z rodziną. Celem działalności ekspaty jest wykonanie konkretnego projektu, zadania w jednej z filii.
	Kontrakty krótkoterminowe: trwające 3-12 miesięcy ( <i>short term assignee</i> )	Celem takich kontraktów jest wypełnienie luki umiejętności w danej jednostce lub rozwiązywanie nagle pojawiających się trudności i problemów (tzw. gaszenie pożarów).
POBYT KRÓTKOTRWALY	Kontrakty rotacyjne ( <i>rotational assignee</i> )	Pracownicy po kilku miesiącach pracy w kraju macierzystym firmy wyjeżdżają do miejsca pracy w innym kraju na kolejne kilka miesięcy. Ten rodzaj kontraktu jest bardzo popularny wśród kadry kierowniczej zatrudnionej w przemyśle naftowym na platformach wiertniczych.
	Kontrakty na dojazdy międzynarodowe ( <i>cross-border commuter</i> )	Ten rodzaj dotyczy pracowników dojeżdżających do pracy z kraju centrali do innego kraju, zwykle na tygodniowe lub dwutygodniowe pobyty, w czasie których rodzina ekspaty pozostaje w kraju jego pochodzenia. Ten rodzaj kontraktu dotyczy np. specjalistów i urzędników zatrudnionych w strukturach UE dojeżdżających do pracy co kilka dni, np. z Amsterdamu do Brukseli.

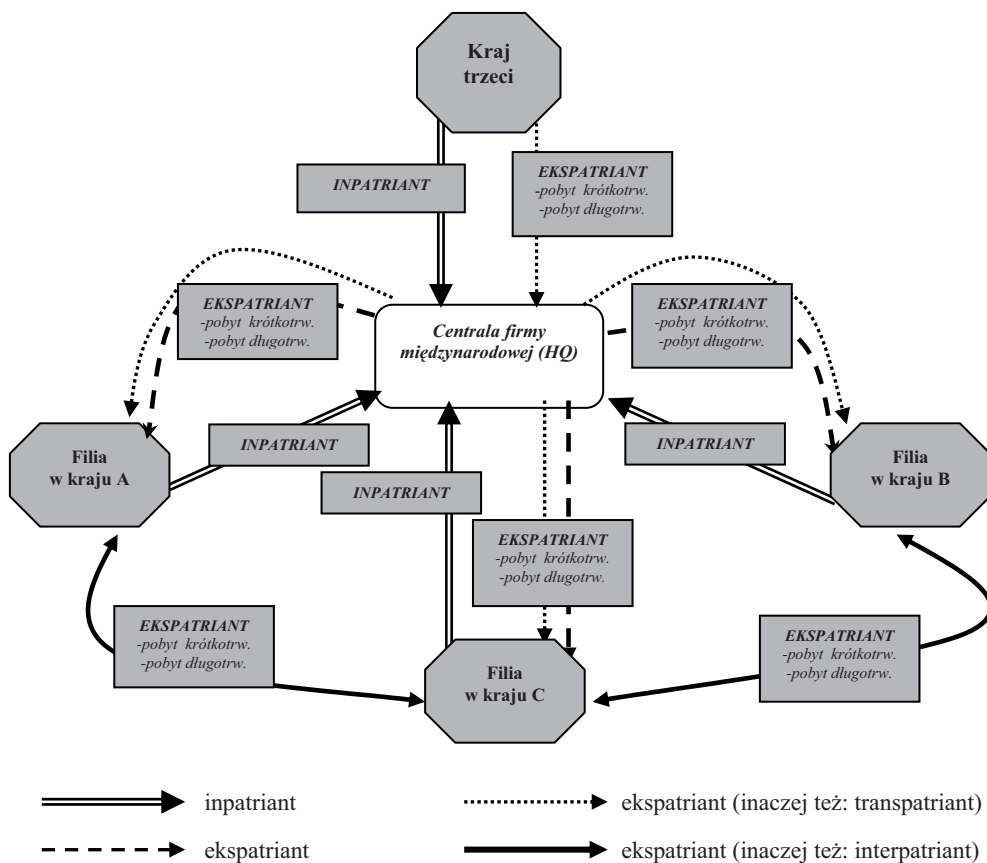
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pocztowski 2004, s. 160; Stor 2005].

<sup>5</sup> Kraj trzeci – nie jest to ani kraj pochodzenia centrali korporacji, ani kraj, w którym korporacja ma swoje jednostki lokalne (filie).

Częstotliwość przemieszczeń zależy od czasu ich trwania i rodzaju zadań, dla wypełnienia których ekspatriant zostaje wysłany do jednostki lokalnej.

Można zatem zaproponować definicję ekspatrianta integrującą stosowane w literaturze przedmiotu określenia:

**Ekspatriant**, inaczej *ekspata*<sup>6</sup>, to menedżer, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej lub z kraju trzeciego (*transpatriant*), a który został oddelegowany przez centralę na długoterminowe lub krótkoterminowe kontrakty do zagranicznych placówek (filii), lub przemieszcza się pomiędzy filiami danej korporacji (*interpatriant*) (rys. 1).



Rys. 1. Rodzaje menedżerów ze względu na kierunek ich przemieszczeń

Źródło: opracowanie własne.

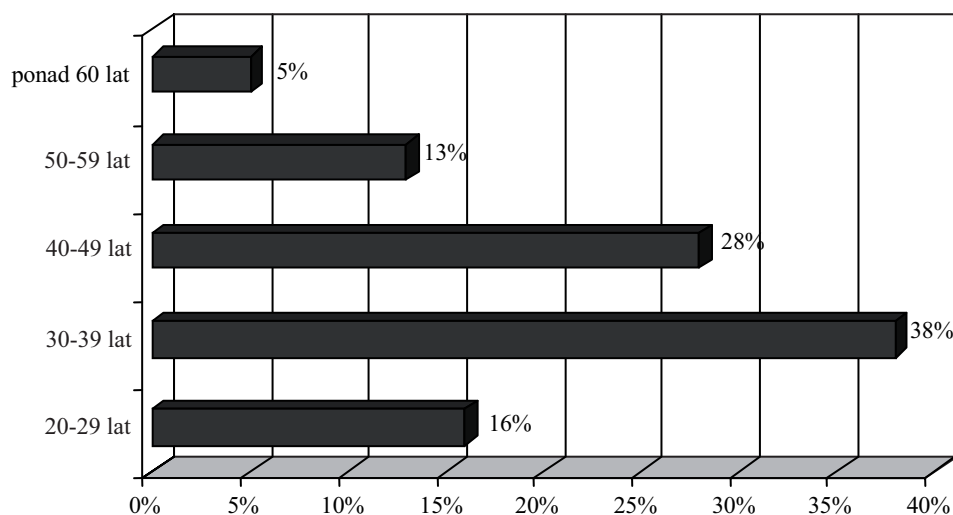
<sup>6</sup> W niniejszym opracowaniu terminy „ekspatriant” i „ekspata” będą stosowane jako synonimy.

Dla porządku należy wyjaśnić też pojęcie inpatrianta (*inpatriate*<sup>7</sup>), które odnosi się do menedżera, który został przeniesiony z kraju trzeciego lub kraju goszczącego filię do centrali firmy w celu nabycia określonych umiejętności, zapoznania się ze strategią i kulturą organizacyjną, zrozumienia propagowanych w firmie wartości oraz pożądanych zachowań, które powinny być zastosowane w filiach [Przytuła 2005, s. 52].

Na rysunku 1 dokonano próby wizualizacji omawianych definicji.

Warto w tym miejscu przybliżyć kilka statystyk i badań odnoszących się do populacji ekspatriantów. Z raportu badań prowadzonych każdego roku przez GMAC Global Relocation Services [Internet 2] wynika, że 65% badanych ekspatów pochodzi z kraju firmy macierzystej, 35% zaś było narodowości krajów trzecich. Jeżeli chodzi o miejsce ich oddelegowania i kierunek przemieszczeń, to 42% badanych menedżerów wysyłano z firm macierzystych do filii, 26% „wędrowało” z regionu do regionu, a 16% ankietowanych ekspatów przemieszczało się w obrębie jednego regionu.

Inne statystyki mówią o tym, że ok. 38% badanej kadry ekspatów stanowią osoby pomiędzy 30 a 39 rokiem życia, w dalszej kolejności dane pokazują, że 28% to osoby w wieku od 40 do 49 lat. Młodzi ekspaci w wieku od 20 do 29 lat stanowią dziś na świecie 16% całej populacji menedżerów, a 13% to osoby w wieku 50-59 lat.



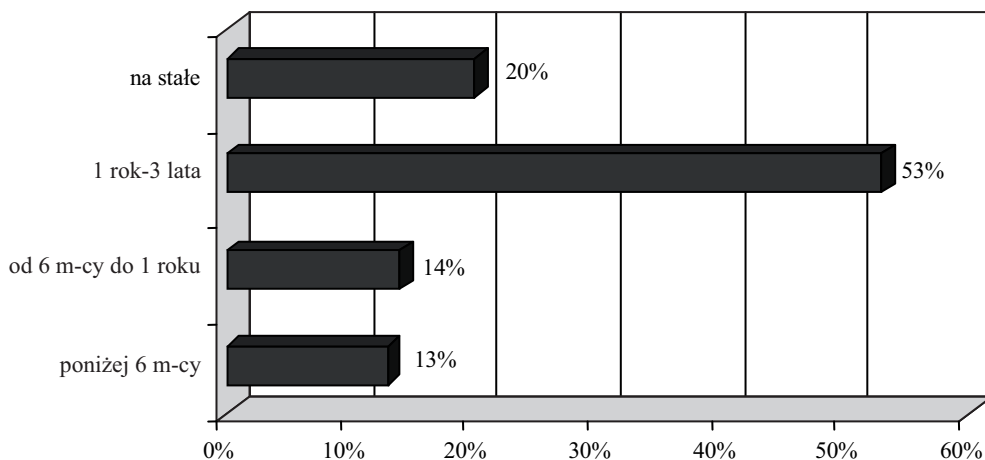
Rys. 2. Wiek badanych menedżerów – ekspatriantów

Źródło: [Internet 2].

Aż 53% zawieranych kontraktów dotyczyło wyjazdów trwających od 1 roku do 3 lat. Wyjazdy trwające od pół roku do roku to 13-14% wszystkich kontraktów

<sup>7</sup> W literaturze anglojęzycznej spotyka się też określenie *inpatriate* [Harzing 2004, s. 266].

zagranicznych, natomiast kontrakty na stałe stanowią jedną piątą umów zawartych w 2006 r.



Rys. 3. Czas trwania kontraktów zagranicznych

Źródło: [Internet 2].

Bogactwo literatury zagranicznej oraz badania empiryczne w tym zakresie dostarczają licznych przykładów potwierdzających wzrost znaczenia tej grupy menedżerów.

Badania S. Colakoglu i P. Caliuri ukazują, że na świecie jest obecnie ok. 850 000 filii korporacji międzynarodowych, co może wskazywać na możliwości zatrudniania kadry menedżerów – ekspatriantów [Harvey, Moeller 2009, s. 17]. Przyczynkiem dla wyboru właśnie ekspatów na stanowiska kierownicze w większości filii zagranicznych może być fakt, iż zauważa się dość płytki rynek lokalny w zakresie wykwalifikowanej kadry menedżerów o doświadczeniu międzynarodowym. Potwierdzają to także badania Corporate Relocation Survey 2008, z których wynika, że jednym z istotniejszych wyzwań, przed którymi staje wiele korporacji, jest poradzenie sobie z brakiem i dostępnością wykwalifikowanej kadry na rynkach lokalnych [Internet 1].

Dodatkowo eksploracje poczynione przez S. Blacka i H.B. Gregersena wskazują, iż 80% przedsiębiorstw średniej wielkości i dużych wysyła ekspatów do filii zagranicznych, a 45% z nich planuje zwiększyć liczbę wysyłanych menedżerów.

Inne rezultaty badań Organization Resources Counselors przeprowadzonych w 775 międzynarodowych korporacjach dowodzą, że trend wysyłania ekspatów na zagraniczne kontrakty jest rosnący [Bonache, Fernandez 1999, s. 8], a zatem warto przyjrzeć się rolom, jakie mają do odegrania ci menedżerowie na „scenie teatru” wielkich korporacji.

### 3. Role ekspatów w firmach międzynarodowych

Definicję menedżera – ekspatrianta można uzupełnić przez wskazanie ról, które odgrywa on w korporacjach międzynarodowych.

Rezultaty badań nad populacją ekspatów ujawniają, iż są oni wysyłani za granicę, aby wypełnić przypisane im funkcje, np.:

- uzupełnić lukę umiejętności wśród kadry lokalnej,
- pracować nad konkretnym projektem, przekazując wiedzę i umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom,
- dokonać kontroli i ekspertyz działalności filii oraz
- transferować elementy kultury korporacyjnej firmy [Internet 2].

Ich działania w obcym kraju najczęściej inicjują rozwój przedsięwzięcia na nowym lub trudnym rynku, ponadto ich obecność w filii ma na celu wspieranie globalnej integracji przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Według S. Hetrick [Hetrick 2002, s. 335] rola 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 wskazuje na najważniejszą rolę ekspatów, jaką jest transfer wiedzy z centrali do filii. Zdaniem H. Harrisa i L. Holdena „ekspaci odgrywają znaczącą rolę jako interpretatorzy i wdrożeniowcy praktyk zarządzania kadrami i strategii biznesowej. Przyczyniają się oni do dyfuzji praktyk i wiedzy pomiędzy centralą a filiami. Transfer ten może być wielokierunkowy, tj. z centrali korporacji do jej filii zagranicznych, jak również z jednostek lokalnych wiedza i stosowane praktyki mogą płynąć do centrali. Ekspaci zatem mogą być tzw. pasami transferowymi pomiędzy centralą a zagranicznymi jednostkami lokalnymi” [Cerdin 2007, s. 8].

Transfer wiedzy, doświadczenia i kultury organizacyjnej ma więc charakter wielostronny. Ów przepływ dokonuje się pomiędzy centralą a filią oraz pomiędzy jednostkami filialnymi. Według P.M. Rozenzweiga i N. Nohria, praktyki personalne w korporacjach są zwykle dostosowywane do lokalnych praktyk filii [Hetrick 2002, s. 336]. Organizacje, które dzielą to samo otoczenie oraz uwarunkowania kulturowe, będą wdrażały podobne praktyki. Sukces transferu praktyk zarządzania z centrali do filii zależy zatem od kulturowego dystansu pomiędzy krajami pochodzenia centrali oraz filii. Poziom transferu praktyk w korporacji międzynarodowej zależy też w dużej mierze od poziomu uczenia się, podejścia do zmian i innowacji w filiach. Orientacja filii w zakresie uczenia się, zarządzania zmianą i wprowadzania innowacji skutkuje bardziej pozytywnymi postawami jej pracowników względem przepływu *know-how* w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi [Stehle, Erwee 2007, s. 63].

Zaangażowanie ekspatów w transfer wiedzy, kultury i praktyk zarządzania i ich postawa zależą ponadto od ich relacji zawodowych z centralą i z filiami. Literatura przedmiotu proponuje klasyfikację ról ekspatów w procesie przepływu *know-how*

w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, opartą na dwóch wymiarach: dążenia do osiągnięcia interesów jednostki macierzystej oraz dążenia do osiągnięcia celów i interesów filii.

Rezultaty badań J.S. Blacka i H.B. Gregersena (za: [Harzing 2004, s. 275]) przeprowadzonych na populacji 750 ekspatriantów pozwoliły na określenie czterech ról odgrywanych przez tychże menedżerów oraz procentu badanych wpisujących się w daną charakterystykę (tab. 2).

**Tabela 2.** Role ekspatriantów w zależności od poziomu posłuszeństwa względem centrali lub filii

dążenie do osiągnięcia interesów centrali	wysokie	Egzekutor (12%) <i>bear role</i>	Podwójny obywatel (32%) <i>dual citizen role</i>
	niskie	Wolny agent (41%) <i>free agent role</i>	Skorumpowany praktyk (15%) <i>practice corruptor</i>
		<i>niskie</i>	<i>wysokie</i>
<i>dążenie do osiągnięcia interesów filii</i>			

Źródło: [Grainger, Nankervis 2001, s. 276; Brewster 2003, s. 15].

Kiedy ekspaci dążą do osiągnięcia celów i dbają o interesy centrali, a mało zabiegają o interesy filii, stają się „egzekutorami” transferowanych praktyk. „Rola niedźwiedzia”, którą w badanej populacji przyjęło 12% ekspatów, może ułatwić dalsze „narzucanie” określonych praktyk i zapewnić centralę o ich egzekwowaniu i przestrzeganiu. Cechy **egzekutorów** to ugodowość, posłuszeństwo, wytrwałość. Przyjęcie przez ekspata roli **egzekutora** może oznaczać, że transferowane praktyki będą wierną kopią rozwiązań stosowanych w jednostce macierzystej korporacji.

Kiedy ekspatriant dba o interesy zarówno centrali, jak i filii, podejmuje rolę „**podwójnego obywatela**”, który staje się interpretatorem wdrażanych praktyk. Jego cechy to otwartość na zmiany, orientacja na działanie i zmianę. Ta rola, charakterystyczna dla 32% badanych ekspatów, polega na wdrażaniu pomysłów i praktyk centrali z uwzględnieniem realiów prowadzenia biznesu w kraju, w którym działa filia.

Kiedy ekspatriant nie przejawia dbałości o interesy ani centrali, ani filii i nie jest zaangażowany w proces transferu praktyk zarządzania, określany jest mianem „**wolnego agenta**”. Spośród badanych ekspatriantów aż 41% to „wolni agenci”. Charakteryzuje ich elastyczność działania oraz śmiałość i chęć podejmowania ryzyka. W takim przypadku integracja i koordynacja praktyk personalnych w ramach całej



korporacji przebiega powoli i jest procesem trudnym. J.S. Black i H.B. Gregersen (za: [Harzing 2004, s. 275]) wyróżniają ponadto tzw. uzbrojonych wolnych agentów oraz wolnych agentów w fazie plateau kariery. Ci pierwsi są zwykle międzynarodowymi ekspertami zatrudnianymi spoza korporacji (tzn. z zewnętrznego rynku pracy). Dbają przede wszystkim o własną karierę, lubią wyzwania, swobodę działania oraz cenią sobie korzyści finansowe i pozamaterialne związane z ekspatriacją. Wolni agenci w fazie plateau swej kariery zadowolają się kontraktem ekspatrianckim, ponieważ ich kariera w firmie macierzystej osiąga fazę schyłkową i jest to dla nich ostatnia szansa, by zmienić coś w swoim życiu zawodowym. Nie mają oni jednak wewnętrznej motywacji do pracy w międzynarodowym otoczeniu, dlatego bywają nieefektywni. Dla „**wolnego agenta**” kontrakt zagraniczny może zatem stanowić albo wyzwanie, albo „zesłanie”.

W ostatnim przypadku, kiedy ekspatriant jest bardziej zainteresowany dbałością o interes filii niż centrali, jego działania mogą przypominać „**skorumpowanego praktyka**”. Cechy takich ekspatriantów to ekstrawersja i kulturowa empatia. Autorzy badań wskazali, że 15% badanych menedżerów odgrywało taką właśnie rolę.

#### 4. Zakończenie

Praca ekspatrianta w filiach zagranicznych powinna uwzględniać kontekst kulturowy kraju pochodzenia centrali oraz kraju goszczącego. Mimo znanych rozbieżności w koncepcjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach międzynarodowych (określanych mianem *uniwersalizacji* oraz *lokalizacji*) praktyki personalne korporacji powinny być dostosowywane do realiów i izomorfizmów rynku lokalnego, na którym działa dana filia.

Ekspaci są postrzegani jako „pasy transferowe”, przekazujące wiedzę i praktyki płynące z centrali do jednostek podległych.

Praca menedżerów – ekspatriantów, działających pomiędzy centralą a filią, a więc jakby „na pograniczu” różnych jednostek organizacyjnych, różnych krajów i często odmiennych kultur, zależy od dwóch wymiarów charakteryzujących ich działalność. Pierwszy wymiar określa dążenie ekspaty do osiągnięcia zamierzeń jednostki macierzystej, a drugi wyraża zabieganie i dbałość o interesy filii. Te wymiary określają cztery role ekspatów: egzekutora, podwójnego obywatela, wolnego agenta oraz skorumpowanego praktyka.

#### Literatura

- Allard C., *Managing globe-trotting expats*, „Management Review”, May 1996.  
Bonache J., Fernandez Z., *Strategic Staffing in Multinational Companies: a Resource-Based Approach*, [w:] *Readings and cases in IHRM*, red. M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, 1999.

- Brewster C., *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6, IPISS, Warszawa 2003.
- Cerdin J., *The Role of Expatriates in Diffusing HRM Practices Across the MNC: an Agency Perspective*, [w:] *The 9<sup>th</sup> International HRM Conference, Conference Proceedings*, red. P. Benson i in., NMSU College of Business Talinn, Estonia 2007.
- Da Silva D., *Expatriates That Stay at Home? New Typologies for Understanding the Role of Cross-Boundary Employees in IHRM*, [w:] *The 9<sup>th</sup> International HRM Conference, Conference Proceedings*, red. P. Benson i in., NMSU College of Business Talinn, Estonia 2007.
- Deeprise D., *Global Human Resources*, Capstone Publishing, Oxford, UK 2002.
- Dessler G., *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Grainger R., Nankervis A., *Expatriation practices in the global business environment*, „Research and Practices in Human Resources Management” 2001 nr 9(2).
- Harvey M., Moeller M., *Expatriate managers: a historical review*, „International Journal of Management Reviews” 2009.
- Harzing A., *International HRM*, Sage Publication, London, UK 2004.
- Hetrick S., *Transferring HR ideas and practices: globalization and convergence in Poland*, „Human Resource Development International” 2002 nr 5:3.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
- Kosova T., Roth K., *Adoption of organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects*, „Academy of Management Journal” 2002 nr 45(1).
- Mayrhofer W., Scullion H., *Female expatriates in international business: empirical evidence from the German clothing industry*, „International Journal of Human Resource Management” 2002 nr 13(5).
- Min Toh S., DeNisi A., *A Local Perspective to Expatriate Success*, [w:] *Readings and Cases in International Management*, red. M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, 2007.
- Myloni B., Harzing A., Mirza H., *Host country specific factors and the transfer of human resources management practices in multinational companies*, „International Journal of Manpower” 2004 vol. 25, no 6.
- Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pocztowski A., *W kierunku transnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Przytuła (Stepczak) S., *Inpatriant*, [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Scullion H., Collins D.G., *Global Staffing*, Routledge, London, NY 2006.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1978.
- Stehle W., Erwee R., *Transfer of human resources practices from German multinational enterprises to Asian subsidiaries*, „Research and Practices in Human Resources Management” 2007 nr 15 (1).
- Stor M., *Transpatriant*, [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Świerżewski Ł., *Przekraczanie granic: od lokalnej firmy do międzynarodowego gracza*, Publikacja Ernst & Young Entrepreneur of the Year 2006, [www.ey.com/pl/eoy](http://www.ey.com/pl/eoy).

## Źródła internetowe

[1] <http://www.atlasworldgroup.com/survey/results>.

[2] <http://www.gmacglobalrelocation.com>.

[3] [http://www.placa.pl/badania\\_Mobilność\\_pracowników\\_w\\_Europie\\_wrzesień\\_2002](http://www.placa.pl/badania_Mobilność_pracowników_w_Europie_wrzesień_2002).

## **THE MEANING OF MANAGERS-EXPATRIATES IN INTERNATIONAL CORPORATIONS AND THEIR ROLES IN MANAGING SUBSIDIARIES**

**Summary:** The main purpose of this article is to present the roles of expatriates in international corporations in transferring HR practices from headquarter to subsidiary. The increasing meaning of expatriates has been showed on the basis of various research conducted by foreign authors in recent years.