

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MOBILNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA POLSKICH MENEDŻERÓW

Streszczenie: Ze względu na umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw zasadne jest przyjrzenie się skłonności kadry menedżerskiej do podejmowania działalności i rywalizacji na globalnym rynku pracy. Celem niniejszego artykułu o charakterze teoretyczno-empirycznym jest zatem próba oceny mobilności polskich menedżerów, czyli ich skłonności do zmiany miejsca pracy poza krajem macierzystym. Osnowę teoretyczną stanowi omówienie znaczenia mobilności dla współczesnych korporacji. Empiria odnosi się do badań własnych autorki (są to wywiady telefoniczne oraz opinie ekspertów), przeprowadzonych na potrzeby m.in. tego artykułu. W opracowaniu prezentowane są także wyniki eksploracji innych badaczy podejmujących tę tematykę.

Słowa kluczowe: mobilność, migracje, polski menedżer, ekspatriant.

1. Wstęp

Zagadnienia mobilności odnajdujemy w wielu dziedzinach i dyscyplinach nauk społecznych (w socjologii, antropologii, polityce społecznej). Mobilność jest w nich traktowana jako zjawisko społeczne oznaczające przemieszczanie się ludności. Przez niektórych autorów pojęcie „mobilność przestrzenna” jest zamiennie stosowane z pojęciem „migracja”¹. W naukach o zarządzaniu mobilność jest przedmiotem zainteresowania badaczy nie tylko w socjologicznym znaczeniu², ale jest traktowana także jako cecha osobowości³ i kryterium doboru pracownika chcącego pracować w strukturach korporacji międzynarodowych. W praktyce zarządzania firm między-

¹ Z. Kawczyńska-Butrym, *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.

² Zob. J. Kowaleski, *Mobilność przestrzenna*, [w:] *Mobilność zasobów pracy*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2000; *Mobilność zasobów pracy...*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa, 2000; Ł. Sienkiewicz, *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.

³ M.E. Mendenhall i in., *Intercultural effectiveness scale: technical report*, The Kozai Group, Chesterfield 2011.

narodowych mobilność stanowi wyzwanie związane z funkcjonowaniem na rynku globalnym.

W ciągu ostatnich dwóch dekad gospodarki rynkowej (czyli w krótkim czasie, jak na światowe standardy) niewielu polskich menedżerów miało możliwość rozwoju swojej kariery na arenie międzynarodowej⁴ i zdobycia bogatego doświadczenia w zarządzaniu. W. Rozłucki⁵ zwraca uwagę na dwie przyczyny takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, częste zmiany na kluczowych stanowiskach w polskich spółkach były typową cechą okresu transformacji i wiązały się prywatyzacją i przekształceniami. Z drugiej strony, zgodnie ze światowymi trendami, skróceniu ulega dziś przeciętna kadencja zarządów. Obecnie jest dwukrotnie krótsza niż jeszcze 10 lat temu. W dodatku udziałowcy i inwestorzy oczekują szybkich wyników, co nie zawsze pozwala menedżerom wykazać się w długim terminie.

Ze względu na umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw zasadne jest przyjrzenie się skłonności kadry menedżerskiej do podejmowania działalności i rywalizacji na globalnym rynku pracy. Celem niniejszego artykułu, mającego charakter teoretyczno-empiryczny, jest zatem próba oceny mobilności polskich menedżerów w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej. Na ocenę tę składają się takie aspekty mobilności, jak: predyspozycje osobowościowe menedżerów (m.in. chęć poznawcza, motywacja do osiągnięć, otwartość na doświadczenia), motywy organizacyjne, czas trwania kontraktów i najczęściej wybierane lokalizacje misji. Osnowę teoretyczną stanowi omówienie znaczenia mobilności dla współczesnych korporacji. Empiria odnosi się do badań własnych autorki – stanowią je opinie czterech ekspertów pozyskane w trakcie wywiadów telefonicznych. W opracowaniu są prezentowane także wyniki eksploracji innych badaczy podejmujących tę tematykę.

2. Znaczenie mobilności w przestrzeni działalności międzynarodowej

„Mobilność przestrzenna albo migracja to względnie stała zmiana miejsca zamieszkania dokonująca się w przestrzeni geograficznej”⁶. To także skłonność do podejmowania pracy w innym miejscu, regionie, kraju. W literaturze przedmiotu wyróżnia się też mobilność zawodową oznaczającą skłonność do zmiany zawodu. Według Z. Kawczyńskiej-Butrym można wyróżnić kilka rodzajów migracji, ze względu na przyjęte kryteria⁷.

⁴ L. Czarnecki wskazuje na kilkunastu polskich przedsiębiorców, którzy od kilkunastu lat prosperują na polskim i międzynarodowym rynku, co więcej, wielu z nich zajmuje czołowe miejsca w europejskich rankingach przedsiębiorczości.

⁵ W. Rozłucki, *Za wcześnie na polski ranking*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010.

⁶ Z. Kawczyńska-Butrym, wyd. cyt., s. 14.

⁷ Tamże, s. 11.

- Według kryterium zasięgu przemieszczeń wyróżnia się:
 - migrację wewnętrzną – przemieszczanie się ludności wewnątrz kraju, w granicach danej jednostki administracyjnej (miasto, gmina, województwo),
 - migrację zewnętrzną (emigrację) – wyjazdy do innego kraju, zwanego krajem przyjmującym, goszczącym lub krajem pobytu.
- Kryterium przyczyny decyzji migracyjnych pozwala wyodrębnić migracje:
 - przymusową – zmianę miejsca zamieszkania wywołaną działaniami, naciskami o charakterze politycznym lub administracyjnym (uchodźstwo, ucieczki, handel ludźmi),
 - dobrowolną – podejmowaną bez przymusu zewnętrznego, ze względu na subiektywne poczucie dyskomfortu i poszukiwanie bardziej optymalnych warunków życia, pracy, nauki lub też stanowiącą ucieczkę przez osobistymi problemami.
- Zgodnie z kryterium głównego celu przemieszczeń wyróżnić można migracje:
 - ekonomiczną (zarobkową),
 - pozaekonomiczną (turystyczną, edukacyjną, religijną itp.).

Migracje, zwane także wędrownymi ludźmi, miały miejsce od zarania dziejów⁸, choć w ciągu wieków przebiegały z różnym nasileniem, przyjmowały różne formy, a ludzie przemieszczali się z różnych powodów. Dane Banku Światowego dotyczące mobilności międzynarodowej wskazują na rosnącą tendencję do migracji zewnętrznej. W 1990 roku kraj zamieszkania zmieniło 80 mln ludzi, w 2005 roku było ich 191 mln, a w 2010 roku – blisko 214 mln⁹.

Z badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte¹⁰ w 2012 roku wynika, że trzy najważniejsze dziś strategie i wyzwania, przed jakimi stoją organizacje, to: zaistnienie na rynkach wschodzących (73%), nasilająca się globalizacja (58%) oraz rosnąca konkurencja (52%). Natomiast najbardziej skutecznym narzędziem umożliwiającym sprostanie tym wyzwaniom jest globalna mobilność kadry (98%). Z drugiej jednak strony, jak pokazują te same badania, tylko 2% największych firm globalnych potwierdza, że umiejętnie stosują w zarządzaniu kadrą strategię mobilności, która umożliwia prowadzenie działalności w różnych obszarach geograficznych, odmiennych środowiskach kulturowych i biznesowych¹¹.

Strategia mobilności kadr wiąże się głównie z identyfikacją pewnych kwalifikacji pracowników (rozumianych jako cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności¹²),

⁸ Pierwszą migracją człowieka było wyjście Adama i Ewy z raju. Ich migracja była karą za spożycie jabłka z drzewa wiadomości dobrego i złego. Konsekwencją tej wymuszonej migracji było uświadomienie dobra i zła, które stanowi jedną z przesłanek rozwoju osobowości człowieka. J. Kubitsky, *Psychologia migracji*, Difin, Warszawa 2012, s. 12.

⁹ Cyt. za: A. Murdoch, *Zespoły międzykulturowe – konflikt źródłem kreatywności*, [w:] *Kreatywność jako źródło innowacyjności*, materiały konferencyjne, WSB, Nowy Sącz, 4 marca 2011.

¹⁰ *Strategic Moves 2012. The Global Mobility Island*, <http://www.deloitte.com>.

¹¹ Tamże.

¹² Zob. profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego w: S. Przytuła, *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

które predestynują do efektywnej pracy za granicą. Przede wszystkim chodzi tu o cechy osobowości, takie jak motywacja do osiągnięć, otwartość na odmienność kulturową, odporność na stres, empatia kulturowa, zdolność do adaptacji¹³ oraz mobilność, towarzyskość, i określenie, czy mają one wpływ na karierę międzynarodową.

Wyniki badań prowadzonych przez psychologów nad powiązaniem cech osobowości z mobilnością są dość sprzeczne. Badania Van Vianen¹⁴ nie potwierdzają hipotez, aby którykolwiek z czynników Wielkiej Piątki¹⁵ miał wpływ na mobilność zawodową. Okazuje się jednak, że poziom neurotyzmu, ugodowości i otwartości na doświadczenie ma istotny wpływ na poszukiwanie nowej pracy. Wbrew potocznemu osądowi ekstrawertycy są mniej skłonni do opuszczania organizacji, ponieważ odczuwają większą satysfakcję z pracy. Według Vinson¹⁶ największymi predyktorami mobilności zawodowej są sumienność, ekstrawersja i otwartość na doświadczenia, natomiast zdaniem Salgado¹⁷ rotacja jest najbardziej prawdopodobna u osób o niższej stabilności emocjonalnej, sumienności i ugodowości. Okazuje się ponadto, że wiek i płeć w większym stopniu niż osobowość determinują mobilność zawodową. Osoby mobilne zawodowo to zwykle ludzie młodzi, raczej mężczyźni.

Polskie firmy wysyłające menedżerów do filii zagranicznych brały pod uwagę następujące kwalifikacje: kompetencje techniczne i merytoryczne (80,7%), kompetencje językowe (71,93%), dotychczasowe osiągnięcia w pracy (70,18%), doświadczenie w pracy w środowisku międzykulturowym (56,14%) i cechy osobowości (50,88%)¹⁸. Poziom mobilności pracowniczej różni się między krajami i regionami geograficznymi. Badania potwierdzają, że Europejczycy są dużo mniej mobilni niż Amerykanie. W 27 krajach Unii Europejskiej odsetek mieszkańców, którzy przeprowadzają się, przekraczając granice państwowe, wynosi mniej niż 0,5%, podczas gdy w USA jest on trzykrotnie wyższy i granice stanowe na stałe przekracza ok. 1,6% populacji (rys. 1). W literaturze ukształtował się pogląd, iż za tak niską mobilność Europejczyków odpowiadają bariery językowe i kulturowe (nieobecne w Ameryce), a także czynniki instytucjonalne i prawne, w tym zwłaszcza różnice w prawie pracy, systemach zabezpieczenia społecznego i w formalnym uznawaniu kwalifikacji pracowników¹⁹.

¹³ S. Przytuła, *Międzynarodowa...*, s. 78.

¹⁴ Cyt. za: D. Godlewska-Werner, *Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2005, s. 593.

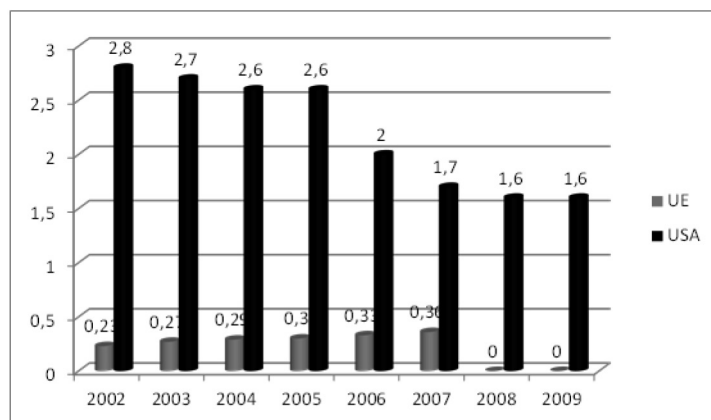
¹⁵ Czynniki Wielkiej Piątki: ekstrawersja, sumienność, ugodowość, otwartość na doświadczenia, neurotyzm. Więcej w: S. Przytuła, *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

¹⁶ Cyt. za: D. Godlewska-Werner, wyd. cyt., s. 593.

¹⁷ Tamże, s. 593.

¹⁸ *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, red. A. Poczowski, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 76.

¹⁹ *Zatrudnienie w Polsce 2010...*



Rys. 1. Odsetek mobilnej ludności w USA i Unii Europejskiej-5 w latach 2002-2009

Źródło: *Zatrudnienie w Polsce 2010. Integracja i globalizacja*, red. M. Bukowski, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.

Biorąc pod uwagę też ruchy między krajami, w Europie średnio tylko jedna osoba na sto przeprowadza się do innego kraju, chociaż większość krajów europejskich jest mniejsza powierzchniowo od wielu stanów USA. Różne są jednak motywy, które skłaniają Europejczyków i Amerykanów do mobilności. Z badań amerykańskich wynika, że poszukiwanie czy podjęcie pracy w innym stanie nie jest główną przyczyną przeprowadzki – odpowiada ona jedynie za około jedną piątą ruchów, dużo większe znaczenie mają natomiast czynniki związane ze znalezieniem mieszkania; w Europie zaś dominują czynniki ekonomiczne²⁰.

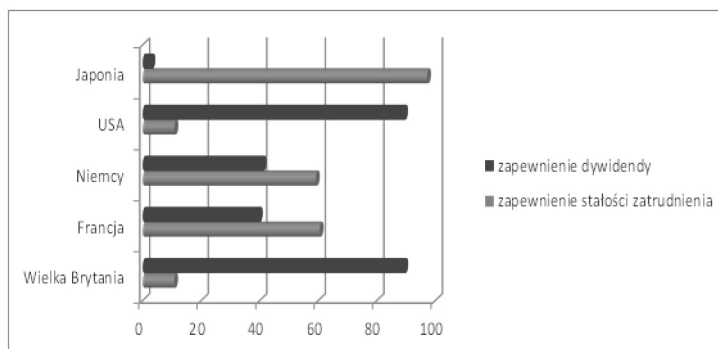
Zdaniem W. Rozłuckiego²¹ skłonność do mobilności pracowników firm międzynarodowych wynika z kultury narodowej, np. Niemcy i Polacy cenią sobie stabilizację i bezpieczeństwo pracy. W USA natomiast przywiązanie do firmy jest generalnie mniejsze, więc i gotowość do zmiany pracy jest większa, niezależnie od tego, czy menedżer pracował za granicą, czy nie.

Podobne zależności zauważył też J. Miroński²². Na przykład w firmie japońskiej przeciętny staż pracownika wynosił 13 lat, wobec średniej amerykańskiej wynoszącej 3,6 roku. Zapewnienie długookresowego zatrudnienia stało się priorytetem w ponad 97% japońskich firm. Jest to wyraźnie widocznie w porównaniach międzynarodowych: we Francji czy Niemczech odsetek ten wynosił 60% natomiast w USA i Wielkiej Brytanii zdecydowana większość spółek akcyjnych przywiązywała większą wagę do wypłaty dywidendy niż zapewnienia stałego zatrudnienia (rys. 2).

²⁰ Tamże.

²¹ W. Rozłucki, wyd. cyt., s. 79.

²² J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 85.



Rys. 2. Priorytety w spółkach akcyjnych (w %)

Źródło: J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 85.

Z badań CBOS wynika, że Polacy wykazują relatywnie niską mobilność zawodową i przestrzenną (wewnątrz kraju). Odsetek ludzi, którzy nigdy nie zmieniali pracodawcy, jest jednym z wyższych w UE²³. W wymiarze międzynarodowym mobilność ta jest raczej średnia – 38% ankietowanych jest skłonnych podjąć pracę za granicą, ale dotyczy to osób młodych²⁴.

Podsumowując, można powiedzieć, że w obliczu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej kwestie mobilności stają się kluczowym wyzwaniem dla firm międzynarodowych, choć niewiele z nich potrafi skutecznie pozyskiwać „mobilnych pracowników”. Przyczynami niewielkiej mobilności przestrzennej i zawodowej Polaków na tle innych narodowości są czynniki ekonomiczne, historyczne (model kariery zawodowej, który dominował dwie dekady temu, mówił o wiązaniu całego swojego życia zawodowego z jednym zawodem i miejscem pracy)²⁵, czynniki kulturowe (dążenie do poczucia stabilności i bezpieczeństwa, mała skłonność do podejmowania ryzyka).

Polskie firmy coraz częściej dokonują ekspansji na rynki międzynarodowe, choć głównymi kierunkami dla polskich inwestycji zagranicznych są kraje europejskie²⁶. Z tej perspektywy warto zatem przyjrzeć się motywom, które skłaniają do przemieszczeń geograficznych polskiej kadry menedżerskiej, która będzie zdolna do za-

²³ Jak wynika z deklaracji, w ciągu ostatnich dziesięciu lat co dziewiąty dorosły Polak (11%) pracował za granicą. Co setny (1%) deklaruje, że obecnie jest zatrudniony poza krajem. *Praca Polaków za granicą*, komunikat z badań, BS/138/2011, CBOS, Warszawa 2011, s. 2.

²⁴ *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 78.

²⁵ Tamże.

²⁶ Z raportu GUS wynika, że podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 96 krajach na świecie, www.gus.pl.

rządzenia polskimi filiami i do konkurowania z innymi menedżerami na globalnym rynku pracy.

3. Motywy podejmowania pracy za granicą przez polskich menedżerów

Na decyzję o podjęciu pracy za granicą wpływ mają m.in. czynniki wypychające (*push factors*), np. brak pracy, dyskryminacja, brak wolności, klęski żywiołowe, lub czynniki przyciągające (*pull factors*), które stanowią przeciwieństwo wyżej wymienionych bodźców²⁷.

W odniesieniu do menedżerów można wyróżnić dwie grupy przesłanek decydujących o podjęciu przez nich pracy za granicą – organizacyjne i indywidualne. Perspektywa organizacyjna, czyli punkt widzenia korporacji, wynika z konieczności wsparcia nowo utworzonej jednostki zagranicznej pracownikami zaufanymi, o szczególnych kwalifikacjach i doświadczeniu. Z tej perspektywy praca menedżera oddelegowanego do jednostki zagranicznej ma się przyczynić do realizacji celów strategicznych całej korporacji. Perspektywa indywidualna odnosi się natomiast do motywów wewnętrznych, osobistych, które mają istotny wpływ na przyjęcie przez menedżerów oferty wyjazdu zagranicznego na określony czas. Motywy indywidualne są często determinowane cechami osobowości takiego menedżera (np. motywacją osiągnąć, otwartością na doświadczenia), a także jego sytuacją rodzinną, finansową itp. Zatem z tego punktu widzenia wyjazd za granicę ma się przyczynić do rozwoju osobistego i zawodowego samego ekspatrianta²⁸.

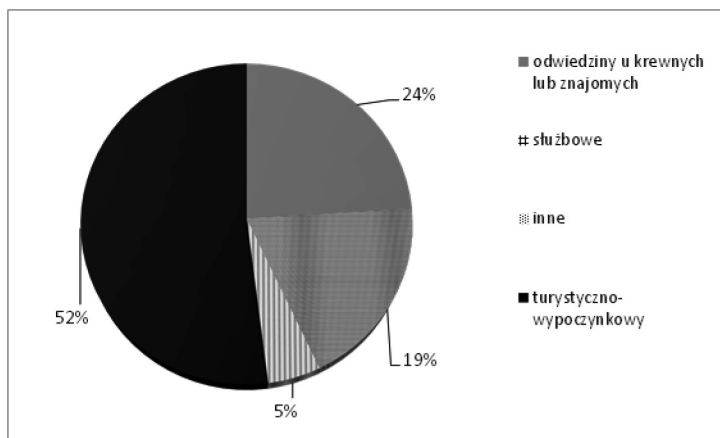
W badaniach A. Poczowskiego najczęstszym motywem organizacyjnym misji zagranicznych polskiej kadry były rozwój firmy na nowym rynku (84,21%), transfer nowych rozwiązań (50%), kontrola działalności filii (45,61%) oraz poprawa komunikacji między centralą w Polsce a filiami. Do najczęściej wymienianych motywów indywidualnych należały natomiast: chęć zdobycia nowych doświadczeń związanych z pracą i życiem w danym rejonie świata, rozwijanie kompetencji zawodowych, opanowanie języka obcego, stworzenie sobie lepszych możliwości awansu i rozwoju kariery zawodowej, poprawa sytuacji finansowej, powiązania rodzinne i towarzyskie z krajem goszczącym²⁹.

Według badań firmy Intur prawie 20% wszystkich wyjazdów Polaków za granicę stanowią wyjazdy służbowe (rys. 3).

²⁷ J. Kubitsky, wyd. cyt., s. 16.

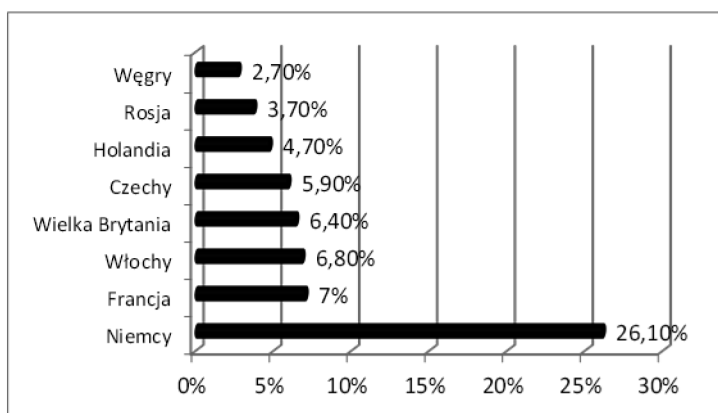
²⁸ Ekspatriant (*expatriate*) to zwykle specjalista lub menedżer wysłany przez centralę swojej korporacji do innego kraju, w którym znajdują się filia, oddział lub inna jednostka organizacyjna, w celu jej rozwoju, kontroli lub transferu wiedzy.

²⁹ *Zarządzanie misjami zagranicznymi...*, s. 20.



Rys. 3. Cele wyjazdów zagranicznych Polaków w 2010 roku

Źródło: www.intur.com, dostęp z dnia 12.01.2013, s.11.



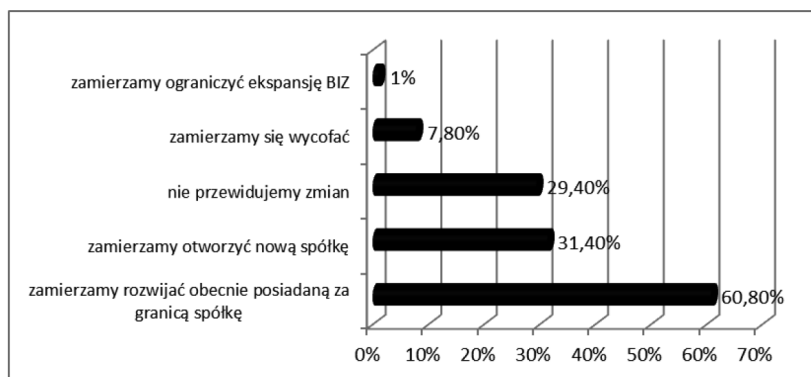
Rys. 4. Partnerzy eksportowi Polski

Źródło: *Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport z badania desk-research*, Ageron Polska, Warszawa, maj 2011.

Kraje najczęściej odwiedzane przez Polaków w celach służbowych to Litwa, Niemcy, Belgia i Holandia. Są to jednocześnie kraje skupiające polskie inwestycje bezpośrednie. Głównym partnerem eksportowym Polski są Niemcy (rys. 4). W 2009 roku wartość eksportu Polski do Niemiec wyniosła 35 679 mln USD i stanowiła 26,1% polskiego eksportu. Kolejne kluczowe kierunki polskiego eksportu to: Francja (7% wartości eksportu), Włochy (6,8%), Wielka Brytania (6,4%), Czechy (5,9%), Holandia (4,2%), Rosja (3,7%), Węgry (2,7%) oraz Szwecja, Hiszpania,

Ukraina, Belgia, Słowacja, Austria i Norwegia. Eksport Polski na rynki wymienionych 15 krajów stanowi łącznie 79% wartości krajowego eksportu³⁰.

Zdecydowana większość badanych inwestorów zamierza rozwijać obecnie posiadane za granicą spółki i oddziały (61% wskazań), a znaczna część z nich planuje także podjąć nowe przedsięwzięcia w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (31% wskazań) (rys. 5).



Rys. 5. Decyzje inwestycyjne polskich przedsiębiorców

Źródło: *Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport z badania desk-research*, Ageron Polska, Warszawa, maj 2011.

Głównymi kierunkami przyszłej ekspansji zagranicznej w formie BIZ badanych polskich przedsiębiorstw były przede wszystkim kraje UE-12 oraz pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej, przy czym najczęściej wskazywane kraje lokaty to: Rumunia i Bułgaria (w grupie krajów UE-12) oraz Ukraina i Rosja (w grupie pozostałych krajów Europy Środkowo-Wschodniej). Tylko 1% podmiotów zamierzało ograniczyć ekspansję w formie BIZ, natomiast blisko 8% planowało się z niej wycofać³¹. Można powiedzieć, że polskie inwestycje mają charakter europocentryczny, chociaż polscy przedsiębiorcy z roku na rok są coraz bardziej ekspansywni, jeśli chodzi o bezpośrednie inwestycje zagraniczne³².

W badaniach ankietowych przeprowadzonych na grupie 65 polskich kierowników średniego i wyższego szczebla zapytano o motywy podjęcia pracy w filiach

³⁰ *Badania wizerunkowe Polski...*

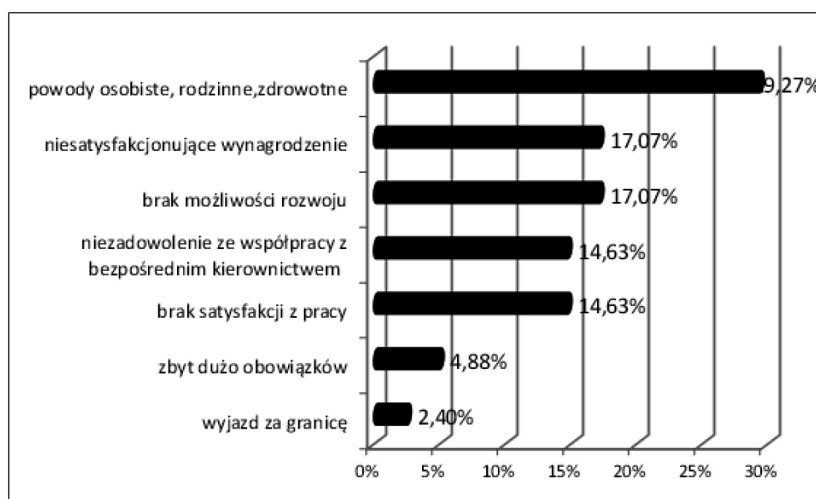
³¹ W. Karaszewski i in., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010, s. 25.

³² Lista polskich przedsięwzięć poza kręgiem europejskim poszerza się o takie destynacje, jak: Rosja, Kazachstan (Petroinvest, kontrolowany przez R. Krauzego), Syria i Brunei (Kulczyk Oil Invest), kraje Ameryki Południowej (NordGlass, KGHM). Zob. M. Grzegorzczak, *Polskie firmy mają swój czas za granicą*, www.obserwatorfinansowy.pl.

zagranicznych. Menedżerowie wskazali: możliwość uzyskania wyższych wynagrodzeń, szansę na poprawę znajomości języka oraz nawiązanie kontaktów międzynarodowych i nabycie doświadczeń w pracy z obcokrajowcami, duży zakres świadczeń pozapłacowych i różnorodnych kompensat³³.

Zdaniem A. Maciejewskiego i R. Nowakowskiego istnieje w Polsce grupa menedżerów, którzy potrafią się dostosować i odnaleźć w realiach międzynarodowości. Dla nich awans na stanowisko prezesa polskiej firmy jest mniej ekscytujący niż bycie dyrektorem regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Odpowiada im styl życia i pracy trochę na walizkach, nawet jeśli wynikają z tego pewne ograniczenia³⁴.

Badania nad fluktuacją kadr w polskich firmach dostarczają informacji o powodach zmiany pracy lub miejsca jej wykonywania. Dla wielu osób liczyło się głównie zdobywanie wyższych szczebli kariery i większych pieniędzy poprzez zmianę miejsca pracy. Warto zaznaczyć, że pracownicy przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym rzadziej decydowali się na zmianę pracodawcy niż w firmach krajowych. O ile w przypadku stanowisk niemenedżerskich przyczyną fluktuacji były niskie zarobki, o tyle na stanowiskach menedżerskich motywy zmiany miejsca pracy były zupełnie inne³⁵ (rys. 6).



Rys. 6. Przyczyny zmiany miejsca pracy menedżerów

Źródło: M. Grzegorzczak, *Polskie firmy mają swój czas za granicą*, www.obserwatorfinansowy.pl.

³³ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.

³⁴ A. Maciejewski, R. Nowakowski, *Kariera za granicą coraz mniej atrakcyjna*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011.

³⁵ W. Karaszewski i in., wyd. cyt.

A. Maciejewski i R. Nowakowski³⁶ zauważają, że atrakcyjne perspektywy poza Polską zaczęły blednąć. Na polskim rynku pojawia się wiele nowych biznesowych możliwości i wyzwań, a sam rynek stał się dynamiczny i rozwojowy. Z drugiej strony nawet wysokie wynagrodzenie za pracę poza Polską, w świetle rosnących stawek na rodzimym rynku, przestało rekompensować wyrzeczenia wynikające z decyzji o wyjeździe za granicę.

Istnieje też grupa menedżerów, którzy po zakończonych kontraktach zagranicznych wracają do kraju. Niejednokrotnie wielu z nich jest zaskoczonych, że w ich dotychczasowych firmach nie czekają na nich nowe, progresywne propozycje czy też bardziej odpowiedzialne funkcje, wykorzystujące ich nowo zdobyte doświadczenie. Nie są też zasypywani przez oferty pracy od innych firm. Nie oznacza to jednak, że dla menedżerów z międzynarodowym doświadczeniem nie ma atrakcyjnych możliwości pracy na polskim rynku. Kompetencje zdobyte za granicą są bardziej uniwersalne niż te, które uda się pozyskać w kraju. Te doświadczenia mogą być użyteczne dla polskich firm, często dużych i giełdowych, rozpoczynających ekspansję zagraniczną.

4. Mobilność polskich menedżerów – wyniki badań własnych i innych autorów

Treścią tej części artykułu będą badania dotyczące mobilności przestrzennej polskich menedżerów, a w szczególności takie kwestie, jak: skłonność do przemieszczeń, motywy organizacyjne i indywidualne transferów zagranicznych polskiej kadry oraz najczęściej obierane kraje oddelegowania na misje. Warto nadmienić, że o ile w innych naukach społecznych badania nad migracją i mobilnością Polaków są licznie reprezentowane w literaturze przedmiotu³⁷, o tyle w odniesieniu do kadry menedżerskiej eksploracje te są bardzo skromne, a pozycji zwartych jest niewiele³⁸. Zaprezentowane poniżej wyniki badań własnych i innych autorów pokazują jedynie wycinek badanej rzeczywistości dotyczącej mobilności polskiej kadry menedżerskiej, nie mogą zatem być uogólnione na szerszą populację polskich menedżerów, ale stanowią przyczynek do zgłębienia tego obszaru w przyszłości.

Mimo iż poziom mobilności Polaków na tle innych narodowości jest dość niski, to w przypadku polskich menedżerów wskaźnik ten był jednym z najwyższych spośród 30 krajów europejskich i pozaeuropejskich w 2011 roku. Wyniki badań przeprowadzonych przez agencję Ernst & Young w latach 2009-2011 także potwierdzają wysoką mobilność przestrzenną tzw. C-suits (od angielskich skrótów CEO, COO, CFO).

³⁶ A. Maciejewski, R. Nowakowski, wyd. cyt.

³⁷ Na przykład: *Mobilność zasobów pracy...*; *Postawy Polaków wobec pracy...*; P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa 2010; A. Bańka, *Poradnictwo transnacyjne. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, raport Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006; Z. Kawczyńska-Butrym, wyd. cyt.

³⁸ *Zarządzanie misjami zagranicznymi...*

„Polscy prezesi i członkowie zarządów znajdują zatrudnienie w różnych oddziałach korporacji międzynarodowych w Europie Wschodniej i Środkowej. Zdecydowanie mniej takich stanowisk obejmuje w krajach Europy Zachodniej. Może to wynikać z faktu, iż doświadczenie menedżerskie zdobywali oni na rozwijającym się rynku polskim i praktyka ta jest szczególnie ważna i przydatna właśnie na takich rynkach”³⁹. Polacy wyjeżdżają zatem do oddziałów swoich firm w Rosji, na Ukrainę, na Bałkany, do Chin czy Indii, a nawet do Ameryki Południowej. Czasem dostają też awans w centrali – wówczas trafiają do jednego z państw Europy Zachodniej, rzadziej do USA⁴⁰.

Zdaniem D. Czarnoty minął już okres, w którym cudzoziemcy stanowili większość członków zarządów firm zagranicznych – polscy menedżerowie są coraz lepiej wykształceni i bardziej kompetentni, a ich zatrudnienie jest zdecydowanie tańsze, odpadają bowiem koszty związane z wynajęciem domu i zapewnieniem utrzymania rodziny⁴¹.

Podobną opinię wyraził K. Obłój: „Kariery polskich menedżerów to głównie kwestia międzynarodowej polityki w korporacjach, a ta bardzo się zmieniła w ciągu ostatnich 10-15 lat. Globalne firmy, a przynajmniej większość z nich, zaczynają wysysać dobrych ludzi z peryferyjnych rynków do góry, ponieważ są to najczęściej ludzie innowacyjni, kreatywni, odważni i w żaden sposób niezastygli w istniejącym układzie. Ale liczy się też polityczna poprawność – dziś, jeśli firma globalna buduje zarząd na Europę, to nie wypada, by nie było w nim menedżera z Europy Wschodniej. Awans Polaków na samą górę globalnych korporacji będzie możliwy dopiero wówczas, gdy w tych firmach pojawi się silniejsza polska koalicja. Musi się pojawić grupa wsparcia – wystarczająca pula Polaków, którzy wzajemnie siebie popierają”⁴².

Zdaniem polskich menedżerów pracujących w strukturach międzynarodowych cechy osobowościowe mobilnego polskiego menedżera to: otwartość na zmiany, zaradność w warunkach niepewności, wysoki poziom adaptacji do otoczenia. Poczucie humoru i inteligencja emocjonalna mają nikłe znaczenie. Polscy menedżerowie wskazują ponadto na konieczność bardzo dobrego zrozumienia praktycznego biznesu i świetnej znajomości języków obcych, na czele z angielskim⁴³. Łyżką dziegciu w tym optymistycznym wizerunku są badania W. Iszkowskiego, który zauważa, że w zacho-

³⁹ S. Przytuła, *Uwarunkowania mobilności polskich menedżerów*, „Organizacja i Kierowanie” (w druku).

⁴⁰ A. Maciejewski, R. Nowakowski, wyd. cyt.

⁴¹ Za: Leśniewska Z., Leśniewski B., *Międzynarodówka menedżerów. Kim są nowi szefowie zagranicznych firm działających w Polsce?*, „Wprost” 2000, nr 13(904), <http://www.wprost.pl/ar/1044/Miedzynarodowka-menedzerow>.

⁴² A. Błaszczak, *Więcej Polaków w światowej elicie biznesu*, „Rzeczpospolita”, <http://www.rp.pl/artukul/560863.html?print=tak&p=0>.

⁴³ Z. Ronowicz, *Kompetencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku*, http://manager.money.pl/startegie/psychologia_biznesu, s. 6.

waniach polskich menedżerów nadal można zaobserwować wiele nawyków i zachowań ukształtowanych jeszcze w warunkach gospodarki centralnie planowanej⁴⁴.

Inne kwalifikacje wysoko cenione w karierze międzynarodowej to edukacja międzynarodowa, umiejętność autoprezentacji oraz współpracy z ludźmi różnych kultur, z czym wielu polskich menedżerów nie radzi sobie najlepiej. „Jesteśmy za mało międzynarodowi i zbyt rzadko startujemy w międzynarodowych konkursach rekrutacyjnych. Wszystko zaczyna się od edukacji, która też powinna być międzynarodowa. A my zwykle studiujemy w Polsce w otoczeniu samych Polaków, a potem zenimy się i pracujemy w kraju. Zbyt rzadko wyjeżdżamy na studia za granicę”⁴⁵.

Zbliżoną ocenę kwalifikacji polskiego menedżera prezentują też B. Kuc i M. Żemigala. Niecałe 20% polskich menedżerów charakteryzuje się inteligencją kulturową na wysokim poziomie. Jawi się z tego wizerunek menedżera raczej słabo obytego w różnorodności kulturowej. Co prawda ponad 90% posługuje się angielskim i prawie połowa zna inny język obcy w stopniu samodzielnym, jednak 90% tej kadry nie ma kontaktów z innymi kulturami, a około 80% z nich dotyka szok kulturowy. Badana grupa jest słabo przygotowana do funkcjonowania w gospodarce globalnej, różnice kulturowe są wyraźnym problemem, który w przyszłości bez intensywnego programu kształcenia może się tylko powiększać⁴⁶.

Poniżej zamieszczono autoryzowane opinie czterech ekspertów, zajmujących się kwestiami ekspatriacji, także na polskim rynku. Ekspertami są osoby z międzynarodowym doświadczeniem menedżerskim, pracujące w firmach konsultingowych zajmujących się przygotowaniem polskiej kadry menedżerskiej do pracy za granicą⁴⁷. Opinie mają charakter swobodnych wypowiedzi, a pozyskano je w wyniku

⁴⁴ W. Iszkowski, *Praktyka zarządzania międzynarodowego w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.

⁴⁵ *Polski menedżer gra w lidze mistrzów*, www.uwazamrze.pl.

⁴⁶ B. Kuc, M. Żemigala, *Życie i praca współczesnego menedżera*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2010, s. 144.

⁴⁷ **Ada Beres-Ossowska** jest dyrektorem Learning Centre Berlitz Poland, posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu kursów i konsultacji w zakresie różnic kulturowych oraz ich wpływu na efektywność pracy menedżerów międzynarodowych. Warto nadmienić, iż Berlitz jest największym na świecie oferentem szkoleń z komunikacji międzykulturowej dla kadry zarządzającej. Ada Beres-Ossowska przeprowadziła także badania dotyczące *global mindset*, identyfikujące cechy i preferencje kulturowe kilkudziesięciu menedżerów międzynarodowych.

Monika Chutnik – konsultant w firmie ETTA Doradztwo i Treningi dla Biznesu. Od ponad 10 lat pracuje w środowisku międzynarodowych organizacji biznesowych. Przeprowadziła ponad 1900 godzin treningów menedżerskich i międzykulturowych w 14 różnych krajach. Była prezesem SIETAR Polska (Society for Intercultural Education, Training, and Research). Ponadto pracowała jako konsultant HR m.in. w Nokia Siemens Networks oraz w Hewlett-Packard.

Andrzej Maciejewski jest partnerem zarządzającym polskim oddziałem międzynarodowej firmy konsultingowej Spencer Stuart. Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w *executive search* i *expatriate assignments* w regionie Europy Środkowej i Wschodniej.

Robert Nowakowski jest konsultantem w międzynarodowej firmie doradczej Spencer Stuart, ma bogate doświadczenie w zakresie zarządzania międzynarodową kadrą menedżerską w firmach globalnych. Pracował jako dyrektor ds. zasobów ludzkich dla PepsiCo w regionie Europy Środkowej

wywiadów telefonicznych, które trwały ok. 30 minut. Pytania w kwestionariuszu wywiadu dotyczyły dwóch kwestii: oceny i postrzegania polskich menedżerów podejmujących pracę w korporacjach poza Polską (wypowiedzi te zaprezentowano poniżej) oraz oceny działalności menedżerów obcokrajowców w filiach korporacji zagranicznych usytuowanych w Polsce (kwestie te zostały pominięte, gdyż nie dotyczą tematu tego artykułu). Pytania w kwestionariuszu wywiadu dotyczyły takich aspektów mobilności, jak: skłonność polskiej kadry do wyjazdów za granicę, posiadane przez nią kwalifikacje, poziom przygotowania międzykulturowego oraz czas trwania kontraktów i lokalizacje najczęściej obierane na misje.

Eksperti, zapytani o ocenę mobilności polskich menedżerów, stwierdzili, że polska kadra nie wykazuje skłonności do przemieszczeń międzynarodowych (tab. 1).

Tabela 1. Czy polscy menedżerowie są mobilni?

Polscy menedżerowie nie wykazują mobilności międzynarodowej. Łatwiej jest pozyskać na kontrakt zagraniczny osoby przed 30 rokiem życia, nie mające zobowiązań rodzinnych. W innych przypadkach decyzja o wyjeździe za granicę jest trudna, gdyż pojawiają się problemy związane z koniecznością rezygnacji z pracy współmałżonka czy partnera, nie mówiąc o dodatkowych kosztach szkół dla dzieci itd. (Andrzej Maciejewski)
Mobilność międzynarodowa polskich menedżerów pozostawia jeszcze wiele do życzenia , ze względu na fakt, że dla wielu z nich niezwykle istotna jest stabilizacja i bezpieczeństwo, stąd tak ważne dla polskich pracowników są świadczenia socjalne. Relokacja za granicę to każdorazowo „wyrzucenie kart w górę” i próba ułożenia ich na nowo, w nowym środowisku, które choć daje szerokie możliwości rozwojowe, nie daje stabilizacji (Ada Beres-Ossowska).
Polacy niechętnie wyjeżdżają za granicę, nie są mobilni w skali międzynarodowej. Czas, kiedy kontrakty za granicą należały do lukratywnych ofert, już minął, gdyż w naszym kraju pojawiło się wiele możliwości i ciekawych ofert, bez konieczności transferu za granicę (Robert Nowakowski).

Źródło: badania własne (autoryzowane opinie ekspertów).

Zdaniem respondentów wpływ na to mają czynniki indywidualne (wiek, zobowiązania rodzinne, problem pracy dla współmałżonka, znalezienie szkoły dla dzieci). Warto dodać, że kwestie rodzinne mają bardzo ważny wpływ na powodzenie misji zagranicznej. Wskaźnik niepowodzeń misji zagranicznych wynosi 5-40%⁴⁸, a do najczęściej wymienianych powodów zerwania kontraktu zagranicznego i powrotu menedżera do kraju macierzystego należały: niezadowolenie współmałżonka

i Wschodniej oraz przy wielu projektach fuzji i przejęć w Polsce, na Ukrainie, w Rosji. Członek CFO, CMO i HR Practices.

⁴⁸ GMAC Global Relocation Services to jedna z największych firm doradczych i konsultingowych, działająca od 1993 roku w 110 krajach świata, dostarczająca ekspertyz i badań z zakresu ekspatriacji. Instytucja ta każdego roku przeprowadza badania na populacji ok. 32 000 ekspatów. Badania koncentrują się na zagadnieniach relokacji, mobilności i przystosowania do nowych warunków pracy tej specyficznej grupy menedżerów i dostarczają bardzo wyczerpujących analiz nt. kosztów ekspatriacji, profilu osobowościowego ekspaty, a także prezentują trendy i wyzwania na przyszłość. <http://www.gmacglobalrelocation.org>.

i problemy rodzinne oraz niezdolność do przystosowania się do nowego otoczenia⁴⁹. Ponadto eksperci wskazują na czynniki kulturowe, które determinują postawy polskich menedżerów (poczucie bezpieczeństwa, stabilności, mała skłonność do podejmowania ryzyka), a także na uwarunkowania ekonomiczne, np. możliwość znalezienia pracy w kraju.

Jeśli chodzi o ocenę kwalifikacji polskich menedżerów, to zdaniem ekspertów Polacy wyróżniają się pracowitością i ambicją, chętnie się uczą, znają języki obce i posiadają wiedzę techniczną i menedżerską na wysokim poziomie. Jednak zauważalnym deficytem kompetencyjnym są niewielkie doświadczenie międzynarodowe, brak obycia międzykulturowego i brak pewności siebie (tab. 2). Mimo jednak braku tych umiejętności, współpraca z polskimi menedżerami jest pozytywnie oceniana przez ich zagranicznych kolegów.

Tabela 2. Jakie kwalifikacje posiadają polscy menedżerowie podejmujący misje za granicą?

<p>Polska kadra menedżerska zna języki obce, w szczególności angielski, ale w zakresie umiejętności międzykulturowych jest jeszcze wiele do zrobienia. Nie jesteśmy mistrzami dyplomacji. Opinie menedżerów i inwestorów zagranicznych o polskiej kadrze są pozytywne, także dlatego że osiągamy bardzo dobre wyniki w regionie. Jednak region Europy Środkowo-Wschodniej nadal należy do rynków strategicznych z punktu widzenia centrali korporacji globalnych. Dlatego, choć nasi menedżerowie zajmują czasem wyższe stanowiska w ramach struktur europejskich, to nie są oni pierwsi w kolejce do wakatów oferowanych na rynkach strategicznych (USA, Azja, Ameryka Południowa) (Andrzej Maciejewski).</p>
<p>Wielu polskich menedżerów dość szybko zyskało wysokie, odpowiedzialne stanowiska dzięki swym kompetencjom, ale czasami odnosi się wrażenie, że brakuje im doświadczenia i odważnej inicjatywy. Ogólnie współpraca z Polakami oceniana jest bardzo pozytywnie, ponieważ nastawieni są na obustronne korzyści w negocjacjach i chętnie uczą się od swych zagranicznych współpracowników.</p> <p>Według większości menedżerów obcokrajowców Polacy postrzegani są jako formalisci, cechujący się silnym poczuciem lojalności i umiejętnością słuchania. Atutem polskiej kadry menedżerskiej jest jej młody wiek, entuzjazm i świetne wykształcenie. Mimo to jednak polscy menedżerowie mają trudność w realizacji projektów wdrażanych w korporacjach międzynarodowych nawet przez nich samych. Zespoły składające się z Polaków wymagają bowiem ścisłej kontroli i silnego przywództwa, a menedżerowie często przejawiają brak pewności siebie, ku zdziwieniu swych zagranicznych przełożonych (Ada Bereś-Ossowska).</p>
<p>Polacy najlepiej spośród mieszkańców Europy Środkowo-Wschodniej (Rumunów, Węgrów czy Czechów) dostosowali się do świata kapitalistycznego. Są ambitni, nie mają „kompleksu primadonny” (wiele wymagają od swoich pracowników, sami jednocześnie ciężko pracując). Zatem percepcja polskich menedżerów przez ich zachodnich kolegów jest bardzo dobra.</p> <p>Polscy menedżerowie mają jednak pewne deficyty rozwojowe, np. w obszarze autoprezentacji, umiejętności promocji siebie i swoich osiągnięć. W zajmujący sposób potrafią mówić o działaniach i zadaniach, ale nie o osiągnięciach, często okupionych ciężką pracą. Dlatego dłużej czekają na awanse na najwyższe stanowiska w korporacjach niż menedżerowie innych narodowości. Niska umiejętność „sprzedawania siebie” jest na pewno piętą achillesową polskiej kadry menedżerskiej (Robert Nowakowski).</p>

⁴⁹ L. Strohi in., *International assignments. An integration of strategy, research and practice*, Laurence Erlbaum Associates Publishers, London 2005, s. 13.

Polscy menedżerowie nie ustępują menedżerom z innych krajów w zakresie wykształcenia czy doświadczenia biznesowego lub technicznego. Mogą jednak mieć mniejsze obycie z niektórymi aspektami prowadzenia biznesu, takimi jak wielonarodowe zespoły lub zarządzanie różnorodnością, w których to polski biznes nie jest tak zaawansowany, jak w niektórych krajach zachodnich. Sposób postrzegania polskich menedżerów zmienił się znacznie w ciągu ostatnich 20 lat. O ile w latach 90. zagraniczne firmy osiedlające się w Polsce standardowo i koniecznie przysyłały tutaj swoich reprezentantów, o tyle teraz nowe pokolenie polskich menedżerów zdobyło już na tyle dużo doświadczenia i obycia, że w wielu przypadkach przedstawiciel firmy matki nie jest potrzebny. Ceniona jest także elastyczność i pracowitość polskich pracowników (nie tylko menedżerów) oraz znajomość języków obcych (Monika Chutnik).

Źródło: badania własne (autoryzowane opinie ekspertów).

Co do najczęściej wybieranych krajów oddelegowania (tab. 3), eksperci zgodnie zauważają, że są to głównie kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Polska kadra menedżerska wyjeżdża najczęściej do tych krajów z trzech powodów. Ze względu na bliskość kulturową (klaster słowiański) i wspólną historię Polacy rozumieją specyfikę prowadzenia biznesu w tych krajach. Ponadto ważnym powodem transferów zagranicznych jest także niewielka odległość geograficzna, która sprzyja częstoci podróży i wizyt w tych krajach. Innym przyczynkiem, dla którego kraje Europy Środkowo-Wschodniej stanowią cel misji polskich menedżerów, są doświadczenie i wiedza menedżerska, zdobywane w Polsce w latach transformacji, dlatego kwalifikacje te są szczególnie cenione w krajach, które obecnie przechodzą ten etap rozwoju w swoich gospodarkach.

Preferowane przez polskich menedżerów są też kraje Europy Zachodniej i Bliskiego Wschodu, głównie ze względu na korzyści finansowe.

Tabela 3. Jakie są trendy polskiej ekspatriacji

Z rozmów, które przeprowadzam na co dzień z menedżerami różnych szczebli, wynika, że większość przedstawicieli wyższej kadry zarządczej optuje za wyjazdami nie dłuższymi niż 3 lata, natomiast ci, którzy poszukują lepszych warunków finansowych, najczęściej planują swoje wyjazdy na 1 do 1,5 roku, aby nabrać doświadczenia i realizować kolejne etapy własnego rozwoju w karierze międzynarodowej.

Jeśli obecny trend się utrzyma, to w ciągu najbliższych kilku lat polscy menedżerowie niższego i średniego szczebla nadal preferować będą kraje zachodnie (Irlandia, Niemcy, Francja), przede wszystkim ze względu na możliwości finansowe. Natomiast menedżerowie wyższego szczebla kierować się będą na Wschód (do krajów rozwijających się, przechodzących transformację polityczno-gospodarczą), gdzie ich doświadczenie zawodowe jest bardzo przydatne, a także gdzie mają szansę rozwijać się kulturowo (Ada Bereś-Ossowska).

Uważam, że widoczny trend dla polskich ekspatriantów to budowanie i zdobywanie nowych rynków. Coraz więcej polskich firm rozwija skrzydła i dokonuje ekspansji za granicę. Zdarza się, że polskie firmy wykupują niemieckie fabryki lub niemieckie sieci handlowe. O wiele bardziej interesujący dla polskiej kadry jest jednak rynek Europy Środkowo-Wschodniej, który mocno się internacjonalizuje.

Polskim menedżerom łatwiej jest zrozumieć specyfikę prowadzenia biznesu w krajach tego regionu, ze względu na wspólne korzenie kulturowe oraz doświadczenia z czasów socjalizmu/komunizmu,

Tabela 3, cd.

<p>co stanowi o ich przewadze nad menedżerami z krajów zachodnich, którzy nie posiadają podobnych doświadczeń. Coraz więcej polskich inwestycji pojawia się np. w Kazachstanie.</p> <p>Inny rozwijający się kierunek migracji to kraje Bliskiego Wschodu, do których polscy menedżerowie wyjeżdżają zwabieni dobrymi warunkami wynagrodzenia. Ponadto kraje Dalekiego Wschodu stają coraz częstszą destynacją dla polskiej kadry.</p> <p>Czas trwania kontraktów związany jest ze sposobem, w jaki obecnie prowadzi się biznes. Zauważalne są coraz krótsze interakcje, coraz szybsze decyzje, coraz większa mobilność, które powodują, że zmniejsza się liczba kontraktów długoterminowych. Praca projektowa, praca nad konkretnym zadaniem, praca wirtualna powodują przyrost liczby krótkotrwałych kontraktów (do 1 roku) (Monika Chutnik).</p>
<p>To zależy od szczebla i klasy menedżera. Jeśli jest to menedżer średniego szczebla, specjalista lub ekspert w ściśle określonym obszarze, to zwykle wyjeżdża na projekty trwające 6-12 miesięcy.</p> <p>W ostatnich latach korporacje międzynarodowe redukują w Polsce niektóre obszary, np. marketingu i R&D, i przenoszą je do centrali, która obsługuje wtedy kilka lub kilkanaście rynków. Zauważalna jest więc na naszym rynku nadpodaż menedżerów z tych obszarów, którzy zostali pozbawieni swoich funkcji w Polsce.</p> <p>Te stanowiska nie zostaną zastąpione, gdyż zostały przesunięte do centrali. Bywa, że menedżerowie, którzy zajmowali te stanowiska w Polsce, otrzymują propozycję przeniesienia za granicę, lecz często z niej nie korzystają lub korzystają na niby – przyjmują ofertę przeniesienia, ale intensywnie poszukują nowej pracy w kraju.</p> <p>Kontrakty ekspatriacyjne opiewające na okres od 3 do 5 lat są zwykle zarezerwowane dla menedżerów najwyższych szczebli zarządzania (C-level). Wtedy głównym celem ich misji jest przeprowadzenie jakiejś zmiany w organizacji, np. restrukturyzacja lub pomoc w intensyfikacji wzrostu (Robert Nowakowski).</p>

Źródło: badania własne (autoryzowane opinie ekspertów).

Ekspertci zauważają ponadto, że zmniejsza się liczba kontraktów długookresowych, tj. od 3 do 5 lat (choć te zdarzają się w przypadku menedżerów najwyższego szczebla). Dominują jednak pobyty zagraniczne krótkookresowe, trwające od kilku miesięcy do jednego roku.

Na pytanie, czy polskich menedżerów można zaliczyć do globalnej ligi kadry kierowniczej, eksperci przyznają, że polską kadrę zaliczyć można raczej do grona menedżerów europejskich (tab. 4).

Tabela 4. Czy polskich menedżerów można zaliczyć do globalnej ligi kadry kierowniczej?

<p>Po dwudziestu latach transformacji polskiej gospodarki polscy menedżerowie wciąż nie należą do „globalnej ligi menedżerów” i na razie się na to nie zanoszą.</p> <p>Mobilność i motywacja do wyjazdu na zagraniczny kontrakt osób, które posiadają rodziny i mają ukonstytuowaną pozycję zawodową w kraju, są niewielkie. Bywają oczywiście jednostki, które odnajdujemy wysoko w hierarchii firm globalnych, np. w Philip Morris, ale należą one do wyjątków. Takie wyjątki pokazują jednakże, że jeśli jeden kontrakt w wykonaniu polskiego menedżera zakończy się sukcesem, to za nim idą kolejne. Pojawia się wtedy w korporacji „grupa wzajemnego wsparcia” wśród kadry menedżerskiej, która sprzyja tego typu transferom (Andrzej Maciejewski).</p>

Niestety do tej pory **niewiele polskich menedżerów należy** do ligi globalnej. Powodem nie jest raczej niedostatek ich kompetencji czy brak przygotowania kulturowego, ale fakt, że ligę globalną tworzą menedżerowie wywodzący się z dużych korporacji międzynarodowych. Niemniej liczba polskich menedżerów pracujących za granicą, wybieranych do prowadzenia projektów lub wdrażania nowych systemów w Europie Wschodniej, rośnie, co stawia ich w roli propagatorów zachodniego stylu zarządzania w regionach uznawanych nadal za egzotyczne lub (niesłusznie) za zacofane.

Pozytywnym znakiem nadchodzącej zmiany w tej kwestii jest również fakt, że coraz częściej polscy menedżerowie, odznaczający się dużymi ambicjami zawodowymi i coraz lepszymi kompetencjami, aplikują na stanowiska kierownicze w globalnych korporacjach (Ada Bereś-Ossowska).

Z perspektywy krajów azjatyckich polscy menedżerowie należą po prostu do grupy menedżerów europejskich i w większości przypadków nie ma tu silnego różnicowania. Z perspektywy krajów Europy Zachodniej mówi się o elastyczności, pracowitości, ale także o wysokim dystansie władzy wśród polskich pracowników i menedżerów. Belgowie narzekają, że polskim menedżerom brakuje oglądy (mówią to, co myślą, zbyt bezpośrednio), a Niemcy z kolei, że nie mówią wystarczająco wprost tego, co mają na myśli.

Z każdego europejskiego kierunku podkreśla się, że dla Polaka duże znaczenie ma rodzina.

W porównaniu z większością Holendrów czy Norwegów polski menedżer słabo zna języki obce. Jednak porównanie to wypada zupełnie inaczej w stosunku do menedżerów hiszpańskich, francuskich czy amerykańskich.

Ogólny wizerunek polskiego menedżera jest silnie nacechowany stereotypami nt. Polaków i Polski w ogóle. W Europie Zachodniej powoli stereotyp ten zaczyna się zmieniać w stronę wizerunku człowieka nowoczesnego (a nie zaściankowego), wykształconego (a nie prostego), otwartego.

Byłoby jednak **nadużyciem** stwierdzić, że tym samym **polscy menedżerowie kwalifikują się do globalnej ligi** (Monika Chutnik).

Polska kadra menedżerska **należy raczej do „ligi menedżerów Europy Środkowo-Wschodniej”**.

Z uwagi na doświadczenie i wiedzę, zdobyte w czasie rozwoju i transformacji polskiego rynku, ich kompetencje są cenne i przydatne właśnie na takich rynkach: wschodzących, otwierających się na międzynarodowy biznes (Ukraina, Rosja, Chiny, Indie). Jest grupa polskich menedżerów, którzy zajmują najwyższe stanowiska w firmach globalnych, jednakże są to przypadki incydentalne, nie można więc mówić o trendzie i powszechności tego zjawiska. Wynika to z kilku przyczyn. Polacy nie myślą o sobie jako o ekspatriantach przez resztę życia zawodowego. Kontrakt za granicą traktują jako epizod w karierze zawodowej, a przecież dopiero doświadczenia zdobyte w trakcie wielu różnych misji zagranicznych powodują, że jest się globalnym menedżerem.

Ponadto Polacy preferują wyjazdy do krajów atrakcyjnych, tzn. z przyjaznym klimatem, nieodległych geograficznie i kulturowo od macierzystego kraju (np. Włochy, Szwajcaria). Natomiast rynki, na których aktualnie jest zapotrzebowanie na naszą kadrę, to Rosja, Chiny, Ukraina, które niestety nie należą do priorytetowych destynacji dla Polaków (Robert Nowakowski).

Źródło: badania własne (autoryzowane opinie ekspertów).

Powyższe opinie wskazują, że brak przynależności do najwyższej klasy menedżerów światowych nie wynika z braku wiedzy czy wykształcenia polskiej kadry. Chodzi raczej o niewielkie doświadczenie międzynarodowości i międzykulturowości (w pracy zawodowej, podejmowaniu studiów zagranicznych czy wyjazdów turystycznych). Deficyt ten, wskazywany także przez innych badaczy wymienionych w tym artykule, jest rezultatem rozwoju gospodarczego i systemu politycznego, któ-

ry dopiero od dwóch dekad umożliwia Polakom swobodę w zdobywaniu tych doświadczeń za granicą. Ponadto barierą uniemożliwiającą obejmowanie kluczowych stanowisk w strukturach międzynarodowych jest brak grupy wsparcia i polskiego lobby w korporacjach, na co zwrócił uwagę także K. Oblój.

5. Wnioski

- Zagadnienie mobilności jest wyzwaniem dla współczesnych firm podejmujących działalność na rynku międzynarodowym.
- Na skłonność do podejmowania pracy za granicą przez polskich menedżerów składa się szereg czynników zewnętrznych (społecznych, kulturowych, ekonomicznych) oraz wewnętrznych, związanych z indywidualnymi motywacjami i potrzebami tej kadry.
- Polscy menedżerowie wykazują mobilność w wymiarze międzynarodowym (europejskim), ale jest ona powodowana głównie przez czynniki ekonomiczne (*pull factor*), jakimi są polskie inwestycje zagraniczne dokonywane w różnych krajach.
- Przejmowanie najwyższych kierowniczych funkcji w przedsiębiorstwach zagranicznych przez Polaków jest zjawiskiem zauważalnym, lecz trudno jeszcze mówić o jego powszechności.
- Główne motywy organizacyjne wysyłania polskich menedżerów za granicę to: rozwój działalności firmy na nowym rynku i kontrola działalności filii. Do najczęściej wymienianych motywów indywidualnych należały z kolei: rozwój osobisty, chęć zdobycia nowych doświadczeń zawodowych, nauka języka obcego, stworzenie sobie lepszych możliwości awansu i rozwoju kariery zawodowej oraz poprawa sytuacji finansowej.
- Kraje oddelegowania polskich menedżerów wiążą się z kierunkiem transferu bezpośrednich inwestycji zagranicznych – są to więc kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Na wybór tych destynacji wpływ mają także niewielka odległość geograficzna, bliskość kulturowa i podobne doświadczenia historyczne tego regionu.
- Do kwalifikacji posiadanych przez kadrę polską najczęściej wskazywanych w przytoczonych opiniach ekspertów i innych badaczy są: pracowitość i ambicja, znajomość języków obcych, wiedza techniczna i menedżerska na wysokim poziomie. Deficytem kompetencyjnym są natomiast niewielkie doświadczenie międzynarodowe, brak obycia międzykulturowego i brak pewności siebie.

Literatura

Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport z badania desk-research, Ageron Polska, Warszawa, maj 2011.

- Bańka A., *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, raport Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006.
- Błaszczak A., *Więcej Polaków w światowej elicie biznesu*, „Rzeczpospolita”, <http://www.rp.pl/artykul/560863.html?print=tak&p=0>.
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa 2010.
- Czarnecki L., *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa 2011.
- Godlewska-Werner D., *Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2005.
- Grzegorzczak, M., *Polskie firmy mają swój czas za granicą*, www.obserwatorfinansowy.pl.
- Heinborch-Buhaj M., *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- <http://gmacglobalrelocationtrends.org>.
- Iszkowski W., *Praktyka zarządzania międzynarodowego w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.
- Karaszewski W. i in., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010.
- Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- Kowaleski J., *Mobilność przestrzenna*, [w:] *Mobilność zasobów pracy*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2000.
- Kubitsky J., *Psychologia migracji*, Difin, Warszawa 2012.
- Kuc B., Żemigala M., *Życie i praca współczesnego menedżera*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2010.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- Leśniewska Z., Leśniewski B., *Międzynarodówka menedżerów. Kim są nowi szefowie zagranicznych firm działających w Polsce?*, „Wprost” 2000, nr 13(904), <http://www.wprost.pl/ar/1044/Międzynarodówka-menedzerow>.
- Maciejewski A., Nowakowski R., *Kariera za granicą coraz mniej atrakcyjna*, Harvard Business Review Polska, maj 2011.
- Mendenhall M.E., i in., *Intercultural effectiveness scale: technical report*, The Kozai Group, Chesterfield 2011.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2000.
- Murdoch A., *Zespoły międzykulturowe – konflikt źródłem kreatywności*, [w:] *Kreatywność jako źródło innowacyjności*, materiały konferencyjne, WSB, Nowy Sącz, 4 marca 2011.
- Polski menedżer gra w lidze mistrzów*, www.uwazamrze.pl.
- Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Praca Polaków za granicą*, komunikat z badań, BS/138/2011, CBOS, Warszawa 2011.
- Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Przytuła S., *Uwarunkowania mobilności polskich menedżerów*, „Organizacja i Kierowanie” (w druku).
- Ronowicz Z., *Kompetencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku*, http://manager.money.pl/startegie/psychologia_biznesu.
- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- Rozłucki W., *Za wcześniej na polski ranking*, „Harward Business Review Polska”, maj 2010.
- Sienkiewicz Ł., *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Strategic Moves 2012. The Global Mobility Island*, <http://www.deloitte.com>.
- Stroh L., Black J.S., Mendenhall M., Gregersen H., *International assignments. An integration of strategy, research and practice*, Laurence Erlbaum Associates Publishers, London 2005.
- Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, red. A. Poczowski, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012
- Zatrudnienie w Polsce 2010. Integracja i globalizacja*, red. M. Bukowski, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.

INTERNATIONAL MOBILITY OF POLISH MANAGERS

Summary: Due to the internationalization of Polish enterprises, it is appropriate to look at the tendency of managers to take up business and compete in the global labor market. The purpose of this article that is of theoretical and empirical character, is, therefore, an attempt to evaluate the mobility of Polish managers, or their willingness to change their place of work outside the home country. The matrix is a theoretical discussion of the importance of mobility for today's corporations. Empiricism refers to the author's own research (these are telephone interviews with 15 managers and two expert opinions) carried out for this article; and there are also the results of the exploration of other researchers addressing these topics.

Keywords: mobility, migration, Polish manager, expatriate.