

Sylvia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRAKTYKA DOBORU EKSPATRIANTÓW W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: Celem niniejszego studium jest diagnoza stanu praktyki w zakresie doboru ekspatów na stanowiska w zagranicznych filiach, oparta na dociekaniach międzynarodowych badaczy zajmujących się tym problemem. Wyniki badań nad tą populacją menedżerów dowodzą, iż najczęściej są oni pozyskiwani z wewnętrznych zasobów korporacyjnych, a najpopularniejszą techniką ich selekcji jest wywiad. Do rzadkości należą wysoce predykcyjne narzędzia, takie jak testy psychologiczne, które jednak są kosztowne i czasochłonne.

Słowa kluczowe: ekspatriant, przedsiębiorstwo międzynarodowe, rekrutacja, selekcja.

1. Wstęp

Umiejętność międzynarodowania działalności gospodarczej wiąże się z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych i przygotowanych menedżerów ekspatriantów, którzy podejmą ryzyko pracy poza krajem macierzystym. Biorąc pod uwagę dość wysokie wskaźniki niepowodzeń ekspatriacji¹, wynoszące ok. 20-40% w firmach wywodzących się z USA, 80% w krajach rozwijających się i ok. 10% w firmach europejskich i japońskich [Harvey, Moeller 2009, s. 5; Schroeder 2010, s. 79], warto zastanowić się już na etapie doboru kadr, jak uniknąć ewentualnych błędów w tym obszarze, które przecież są dla korporacji bardzo kosztowne. Należy dodać, że na koszt „eksportu” ekspatrianta składa się bowiem nie tylko jego wynagrodzenie (zwykle dwukrotnie wyższe niż w kraju macierzystym), ale także jego przygotowanie, przygotowanie rodziny, koszty podróży i zakwaterowania². Zatem źle przeprowadzony dobór to dość kosztowny błąd kadrowy. Tymczasem, jak pokazuje praktyka, proces selekcji ekspatów to raczej rezultat szczęścia i fartu aniżeli dobrego zarządzania. Składa się na to tzw. selekcja *last minute*³ oraz to, że w ewaluacji kwalifikacji bierze się pod

¹ Wskaźnikiem niepowodzeń jest liczba zerwanych przez ekspatów kontraktów przed terminowym ich zakończeniem.

² Według szacunków amerykańskich, koszt wysłania ekspatrianta za granicę to ok. 300-500 tys. dolarów rocznie (za: [Schroeder 2010, s. 52]).

³ Podobne wnioski wynikały z badań: S. Przytuły [2007, s. 160] oraz A. Harzing: Procedura doboru na stanowiska menedżerskie w filiach korporacji europejskich miała charakter reakcji *ad hoc* zamiast systemowego podejścia” (cyt. za: [Torbiorn 2003, s. 64]).

uwagę głównie kwalifikacje „twarde”, techniczne, takie jak doświadczenie, wykształcenie [Anderson 2010, s. 569].

Celem niniejszego artykułu, który stanowi niejako studium teoretyczno-empiryczne, będzie zaprezentowanie praktyk doboru ekspatów, ich rekrutacji oraz selekcji, w świetle badań międzynarodowych przeprowadzanych przez badaczy zajmujących się tą problematyką.

2. Znaczenie problematyki doboru ekspatów do firm międzynarodowych

Dobór kadr jest kluczowym obszarem w ramach międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem P. Dowlinga i D. Welcha efektywność procesu zarządzania kadrą międzynarodową staje się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej w biznesie globalnym, a jak stwierdza B. Kogut, owo źródło przewagi konkurencyjnej firmy międzynarodowej tkwi w zdolności firmy do tworzenia, transferu i integrowania „zasobów wiedzy” ponad granicami [Global Staffing 2006, s. 4].

Tabela 1. Zalety i wady korzystania z usług menedżerów ekspatów i menedżerów lokalnych w filiach zagranicznych

Narodowość i podejście do obsady stanowisk w filiach – perspektywa centrali korporacji		
	zalety	wady
Ekspatriant	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednia i osobista kontrola nad działalnością filii – pomoc w budowaniu kultury organizacyjnej we wczesnym stadium rozwoju filii – kolejny poziom w rozwoju kariery zawodowej dla menedżerów z centrali korporacji 	<ul style="list-style-type: none"> – może okazać się bardzo drogim rozwiązaniem – ryzyko związane z niepowodzeniem ekspatriacji – może stwarzać napięte relacje z lokalnymi władzami – ograniczona wiedza i świadomość lokalnej kultury, zwyczajów rynkowych i przepisów prawnych – może wywoływać problemy w zarządzaniu lokalnymi pracownikami – mogą pojawić się problemy wizowe i inne prawne ograniczenia w zatrudnieniu
Menedżer lokalny	<ul style="list-style-type: none"> – posiada wiedzę dotyczącą lokalnej kultury, przepisów prawnych i rynku – w zasadzie jest to tańsza opcja niż zatrudnianie ekspaty – zapewnienie ciągłości i stabilności w zarządzaniu lokalnym zespołem pracowników – dobrze postrzegani przez lokalne władze 	<ul style="list-style-type: none"> – trudniej o utrzymanie kontroli – poleganie na formalnych procedurach kulturze organizacyjnej – mniejsze możliwości rozwoju kariery osobistej – możliwe słabe relacje i brak utożsamienia się z polityką centrali powodujący problemy komunikacyjne
Narodowość i podejście do obsady stanowisk w filiach – perspektywa filii		
Ekspatriant	<ul style="list-style-type: none"> – wspomaganie lokalnej kadry w zdobywaniu większego doświadczenia – bezpośredni i szybki kontakt z centralą 	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości rozwoju kariery dla lokalnych menedżerów – rozbieżności w zakresie polityki wynagradzania pomiędzy ekspatami a menedżerami lokalnymi
Menedżer lokalny	<ul style="list-style-type: none"> – możliwości rozwoju kariery za granicą dla dobrze zapowiadających się menedżerów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak kompetencji technicznych i menedżerskich może prowadzić do niskiej jakości zarządzania filią i słabych rezultatów

Źródło: [Harry, Collings 2006, s. 25].

Poza tym niedobór międzynarodowych menedżerów staje się istotnym problemem dla korporacji międzynarodowych, gdyż budowanie i wdrażanie strategii globalnych jest w znaczącym stopniu ograniczone właśnie brakiem talentów menedżerskich.

Gwałtowny rozwój rynków wschodzących, takich jak Chiny czy Indie, powoduje, że istnieje rosnące zapotrzebowanie na menedżerów z wyróżniającymi się kompetencjami i motywacją do pracy w dalece odmiennych od ich macierzystych, warunkach ekonomicznych i kulturowych. Proces doboru menedżerów międzynarodowych jest też ważką kwestią w obliczu zwiększających się fuzji i przejęć na rynku światowym.

Z uwagi na niedobór kadry ekspatriantów oraz w obliczu recesji gospodarczej ostatnich lat i kosztów związanych z relokacją tej kadry za granicę, poszukiwane są alternatywne formy względem ekspatriacji, polegające na zatrudnianiu lokalnej kadry (inpatriantów) (więcej w: [*Global Staffing* 2006, s. 159]). W tabeli 1 dokonano porównania korzyści i strat dla korporacji, wynikających z zatrudnienia ekspatriantów oraz menedżerów lokalnych w filiach zagranicznych.

3. Źródła i formy rekrutacji menedżerów ekspatriantów w praktyce zarządzania

Wyniki badań nad kadrami menedżerską wskazują, że dominuje raczej rekrutacja z **wewnętrznych**⁴ źródeł, która jednak ma znaczące ograniczenia. Na przykład potencjalni kandydaci wewnątrz korporacji odmawiają wyjazdu na kontrakt zagraniczny z powodów rodzinnych, obaw związanych z krajem przyszłego oddelegowania czy związanych z własną karierą po powrocie do kraju macierzystego. Popularność rekrutacji wewnętrznej potwierdzają badania prowadzone wśród 3165 europejskich firm działających na świecie, w których **wewnętrzne** zasoby kadrowe przeważają na wszystkich poziomach kierownictwa w tych podmiotach [Schroeder 2010, s.63]. Ponadto I. Torbiorn dowodzi, że menedżerowie pozyskani z wewnętrznych źródeł na stanowiska zagraniczne potrzebują ok. sześciu miesięcy, by dostosować się do warunków pracy i nowej kultury kraju goszczącego, podczas gdy pozyskani z zewnętrznych źródeł potrzebują ponad dziewięć miesięcy na adaptację (za: [*Global Staffing* 2006, s. 76]).

Jednak jeśli nie ma wystarczającej puli kandydatów wewnętrznych, warto skorzystać z rekrutacji **zewnętrznej**, która należy do rzadkości. Wybór pomiędzy kandydatami wewnętrznymi i zewnętrznymi uzależniony jest także od roli przypisanej filii zagranicznej. Zdaniem A. Gupty i V. Govindarajana wyróżnia się cztery rodzaje ról pełnionych przez filie ze względu na wykorzystanie istniejących lub nowych za-

⁴ „Firmy sporadycznie posilają się zewnętrznymi źródłami rekrutacji na stanowiska kierownicze. Jeśli jednak zachodzi taka konieczność, to najczęściej zamieszcza się ogłoszenia w prasie lub korzysta z usług firm doradztwa personalnego” [Przytuła 2007, s. 156; *Global Staffing* 2006, s. 76].

sobów wiedzy i doświadczenia: implementator, jednostka autonomiczna, jednostka globalnie zintegrowana, jednostka ucząca się [Bonache, Fernandez 2007, s. 101]:

Tabela 2. Strategiczne role filii

Wykorzystanie istniejących zasobów			
Wykorzystanie nowych zasobów		Wysoki poziom	Niski poziom
	Niski poziom	Implementator	Jednostka autonomiczna
	Wysoki poziom	Jednostka zintegrowana globalnie	Jednostka ucząca się

Źródło: [Bonache, Fernandez 2007, s. 101], tłumaczenie własne.

Implementator jednostka taka w małym stopniu dysponuje wiedzą własną, zapleczem finansowym, zaopatrzeniowym, by móc się stać samowystarczalna, dlatego musi funkcjonować, przyjmując rozwiązania technologiczne i metody organizacyjne stosowane w centrali i w innych filiach. Można przyjąć, że implementator odpowiada roli **wyspecjalizowanego współpracownika** z koncepcji J.M. Birkinsha i A.J. Morrisona (za: [Rozkwitalska 2007, s. 413]).

Jednostka autonomiczna (inaczej określana **lokalnym wykonawcą**) filia posiada własną bazę wiedzy we wszystkich kluczowych obszarach funkcjonalnych. Jej współpraca z innymi filiami i centralą jest bardzo ograniczona, gdyż stara się ona być samowystarczalna i jak najmniej uzależniona od kooperacji z innymi. Jednakże takie *know-how* jest zbyt ograniczone i naznaczone „lokalnością”, specyfiką danego kraju, by mogło być użyteczne w innych filiach i odmiennych kontekstach kulturowych.

Jednostka ucząca się – filia stanowi wyspecjalizowaną jednostkę w wąskim obszarze zarządzania (np. R&D, logistyka), który został wydzielony poza centralę korporacji (*outsourcing*). Jest jakby centrum specyficznej wiedzy skoncentrowanej tylko na zarządzaniu wybraną subfunkcją i służy pozostałym jednostkom lokalnym, jak i samej centrali korporacji.

Filia taka potrzebuje menedżera, który odpowiadałby za kontakty pomiędzy centralą a filią.

Jednostka globalnie zintegrowana – ta rola bliska jest jednostce uczącej się i związana z budowaniem centrum określonej wiedzy, z której mogą korzystać inne jednostki lokalne. Z racji swej silnej specjalizacji musi „grać” i współpracować z innymi jednostkami korporacji. Filia o takiej strategii potrzebuje menedżera, którego nadrzędną rolą byłby transfer doskonale znanych metod i standardów zarządzania obowiązujących w centrali do zagranicznych jednostek korporacji. J.M. Birkinsh i A.J. Morrison określają ją mianem **globalnego mandatariusza**.

Podsumowując powyższe rozważania, można powiedzieć, że poleganie na **wewnętrznych** kandydatach jest uzasadnione, gdy strategicznym celem ekspatriacji

jest koordynacja i kontrola działalności filii. Potrzebni są zatem menedżerowie o rozległym doświadczeniu w korporacji, posiadający bogatą sieć kontaktów interpersonalnych, bowiem funkcje kontrolne wymagają ludzi zaufanych, którzy zadbają o interesy w filii zgodnie z wymaganiami centrali (tab. 3).

Tabela 3. Strategiczna rola filii i elementy doboru ekspatów

Rola filii	Implementator	Jednostka autonomiczna	Globalnie zintegrowana jednostka	Jednostka ucząca się
Główne role ekspaty	transfer wiedzy	kontrola wdrażanych procedur zarządzania	transfer wiedzy; koordynacja działań	rozwój kariery zawodowej
Źródło rekrutacji	wewnętrzny rynek pracy	wewnętrzny rynek pracy	wewnętrzny rynek pracy	zewnętrzny rynek pracy
Dominujące kryteria selekcji	kwalifikacje techniczne	zdolność przystosowania kulturowego; umiejętności językowe	kwalifikacje techniczne; umiejętność komunikacji międzykulturowej	motywacja i potencjał

Źródło: [Bonache, Fernandez 2007, s.108], tłumaczenie własne.

Zwykle ekspaci obejmują stanowiska prezesów (Chief Executive Officer CEO) lub dyrektorów finansowych jednostek filialnych, gdy wymagany jest wysoki poziom umiejętności technicznych/twardych.

W jednostkach uczących się preferowani są kandydaci **zewnętrzni**, posiadający specyficzne kwalifikacje, wiedzę w określonym obszarze. Zasoby wiedzy, którą zdobyli, mogą być wykorzystane i zastosowane w wielu jednostkach [Bonache, Fernandez 2007].

4. Kryteria i techniki selekcji

Praktyka zarządzania kadrą ekspatów dostarcza przykładów czynników sukcesu ekspatriacji, które brane są pod uwagę już na etapie selekcji, a wymienia się tu: czynniki związane z pracą, kulturowa empatia i elastyczność, stan motywacji wewnętrznej, sytuacja rodzinna, znajomość języków obcych, tolerancja, otwartość, towarzyskość.

Analiza czynników sukcesu ekspatriacji przeprowadzona przez A. Winfreda i W. Bennetta na grupie 338 menedżerów dowodzi, że wybór kandydata na zagraniczną placówkę dokonuje się najczęściej według **pięciu** grup czynników [Dessler 2003, s. 472]: 1) motywacja i znajomość specyfiki pracy, 2) umiejętności interpersonalne, 3) elastyczność i zdolność adaptacji, 4) otwartość na inne kultury, 5) sytuacja rodzinna.

Autorzy wskazują, że sytuacja rodzinna oraz elastyczność i zdolność adaptacji to czynniki najczęściej wskazywane jako predykatory sukcesu ekspatriacji. Podobną klasyfikację kryteriów opracowali G. Gordon i M. Teagarden:

- 1) zdolności techniczne/twarde (umiejętności administrowania, wiedza o rodzimych operacjach i działalności firmy),
- 2) umiejętności interpersonalne/relacyjne (kulturowa empatia, stabilność emocjonalna, elastyczność, znajomość języków obcych, brak etnocentryzmu),
- 3) sytuacja rodzinna (zdolność adaptacji członków rodziny do nowego miejsca pracy, stabilna sytuacja rodzinna, wsparcie emocjonalne członków rodziny),
- 4) poziom motywacji (zainteresowanie pracą za granicą, zainteresowanie specyfiką kultury kraju oddelegowania).

Okazuje się, że w 90% badanych korporacji bazuje się na **twardych kryteriach** selekcji, które przecież tylko częściowo stanowią wyjaśnienie przyczyn sukcesu ekspatriacji (za: [Expatriate... 1995, s. 20]). Badania porównawcze między krajami dowodzą, że kryteria „miękkie” częściej są brane pod uwagę w firmach europejskich (za: [Bonache, Brewster, Suutari 2001, s.9]). Warto w tym miejscu dodać, iż kryteria selekcji są w dużym stopniu determinowane kulturą kraju macierzystego korporacji i polityki wewnętrznej. Na przykład w japońskich filiach w Singapurze, Malezji czy w Indiach awans jest ściśle związany z długoletnią lojalnością pracownika (stażem pracy) względem firmy [Deresky 2000, s. 353].

W tabeli 4 zaprezentowano rezultaty badań przeprowadzonych w 2002 r. wśród korporacji międzynarodowych, które także wskazują, że najczęstszymi kryteriami selekcji są tzw. twarde kompetencje, takie jak dotychczasowe doświadczenie, umiejętności i osiągnięcia zawodowe menedżera.

Tabela 4. Czynniki brane pod uwagę w selekcji kandydatów na zagraniczne kontrakty

	Procent badanych firm	
	czynniki najważniejsze	czynniki najmniej ważne
Umiejętności i kompetencje	66	0
Osiągnięcia zawodowe	28	0
Szczebel zawodowy	4	5
Wcześniejsze doświadczenie expatrianckie	2	6
Umiejętności językowe	1	9
Przewidywane koszty ekspatriacji dla jednostki	1	20
Znajomość kraju oddelegowania	0	6
Stan cywilny	0	52

Źródło: [Bonache, Fernandez 2007, s.111], tłumaczenie własne.

Zdaniem R. Tunga preferencje w zakresie kwalifikacji twardych (doświadczenie w korporacji, znajomość branży i firmy, wiedza menedżerska) można wytłumaczyć

tym, że są łatwiej identyfikowalne i mierzalne aniżeli np. zdolność adaptacji kulturowej (za: [Bonache, Brewster, Suutari 2007, s.112]).

Ponadto pojawiają się inne **problemy podczas selekcji**: brak narzędzi oceny cech psychologicznych kandydatów, trudności w ocenie wpływu pracy organizacji i zmiany kulturowej na sukces ekspatriacji, brak wystandaryzowanego i systemowego procesu przygotowania ekspatów do pracy za granicą, nierzetelna ocena wpływu rodziny kandydata na sukces ekspatriacji, wpływ szoku kulturowego oraz niepewność w przewidywaniu potrzeb ekspaty w trakcie trwania kontraktu [Harvey, Moeller 2009, s. 5].

Z badań przeprowadzonych w **polskich filiach** korporacji międzynarodowych wynika, że najczęstszym kryterium brany pod uwagę w procesie selekcji jest zdolność komunikowania się w języku obcym wymaganym przez inwestora. Istotne są też umiejętności techniczne i zdolność do współpracy oraz łatwość nawiązywania kontaktów z innymi, sumienność, umiejętności społeczne oraz zdolność uczenia się. Główny nacisk położony był na umiejętności i cechy osobowości, które mogą sprzyjać rozwojowi kompetencji kulturowych osób uczestniczących w interakcjach międzykulturowych (za: [Rozkwitalska 2007, s.171]).

W praktyce pozyskiwania ekspatów, w procedurze selekcji, brane są pod uwagę **cechy psychologiczne**, szczególnie wysoki poziom ekstrawersji i odporność na stres. Eksploracje poczynione w tym obszarze pokazują, że korporacje poszukujące ekspatów coraz częściej kładą nacisk na diagnozowanie cech osobowości kandydatów [Tye, Chen 2005, s. 118].

Ważna jest także **inteligencja kulturowa**, czyli zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych dzięki umiejętności wyłapywania różnic kulturowych, ich właściwej interpretacji oraz wykorzystywanie zdobytej wiedzy do przewyciężania problemów wynikających z wielokulturowości. Według C. Earleya i S. Anga na inteligencję kulturową składają się trzy komponenty:

- poznawczy: umiejętność samodzielnego odczytywania zasad, jakimi rządzi dana kultura;
- motywacyjny: osoby obdarzone inteligencją kulturową wykazują motywację do poznawania i zrozumienia odmiennych norm i wartości danej kultury oraz wynikających z nich zachowań;
- behawioralny: zdolność szybkiego przyswajania sobie zachowań i postaw typowych dla danej kultury w celu zapewnienia właściwych relacji z jej przedstawicielami (za: [Rozkwitalska 2007, s. 269]).

Inną ważną cechą jest **motywacja osiągnięć** oznaczająca potrzebę wykonywania czynności tak szybko i dobrze, jak to jest tylko możliwe, w celu osiągnięcia lub przekroczenia wysokich standardów. Różni się ona u różnych ludzi swoim nasileniem, ma wpływ na samoocenę i tendencję dążenia do sukcesu [Zimbardo, Gerig 1999]. Jest ona ważna, gdyż w praktyce bywa, że trudno znaleźć osobę, która odpowiadałaby wszystkim kryteriom selekcji w stu procentach. Jeśli kandydat nie zna, na przykład, w dostatecznym stopniu języka obcego i jego specyfiki branżo-

wej, to motywacja osiągnięć przesądza o tym, że po zaoferowaniu mu intensywnego kursu będzie on w stanie taką umiejętność nabyć w niedługim czasie.

Do diagnozy i oceny motywacji osiągnięć osób pracujących za granicą służy także specjalnie skonstruowana skala **motywacji osiągnięć w karierze międzynarodowej** [Bańka 2006]. Zakłada ona występowanie motywów ukierunkowanych na:

- 1) dążenie do mistrzostwa jako drogi do sukcesu (perfekcjonizm w wykonywaniu zadań, konkurowanie i porównywanie siebie z innymi),
- 2) unikanie mistrzostwa spowodowane przewidywaniem porażki (negatywna ocena w oczach innych, lęk przed utratą szacunku społecznego),
- 3) realizację pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do innych (dążenie do doskonałości w osiągnięciu celów społecznych),
- 4) unikanie wykonania zadania w obawie przed kompromitacją, w związku z tym, że inni takie zdanie potrafią wykonać i wykonują.

Wydaje się, że niezwykle ważną kwestią i wyzwaniem dla badaczy byłoby określenie, czy cechy osobowości mają wpływ na karierę międzynarodową. Wyniki badań prowadzone nad **mobilità zawodową** przez psychologów są dość sprzeczne. Badania A. van Vianen nie potwierdzają hipotez, aby którykolwiek z czynników Wielkiej Piątki⁵ miał wpływ na mobilność zawodową, rozumianą jako liczba dotychczasowych miejsc pracy. Okazuje się jednak, że poziom neurotyzmu, ugodowości i otwartości na doświadczenie ma istotny wpływ na poszukiwanie nowej pracy. Ponadto, wbrew potocznemu osądowi, osoby ekstrawertywne są mniej skłonne do opuszczania organizacji, ponieważ odczuwają większą satysfakcję z pracy. G.A. Vinson zakłada, że największym predykatorem mobilności zawodowej jest sumienność, ekstrawersja i otwartość na doświadczenia, ale z kolei według J. Salgado rotacja jest najbardziej prawdopodobna u osób o niższej stabilności emocjonalnej, sumienności i ugodowości. Okazuje się też, że wiek i płeć w większym stopniu niż osobowość determinują mobilność zawodową. Osoby mobilne zawodowo to ludzie młodszy, raczej mężczyźni [Godlewska-Werner 2005, s. 593].

W zakresie stosowanych technik selekcyjnych do rzadkości należą **testy psychologiczne**, które charakteryzuje wysoki poziom predykcji, jednak ich popularność jest niewielka. Wynika to z kilku powodów [*Global Staffing* 2006, s. 81]:

- korporacje, by zmierzyć kwalifikacje kandydatów na globalnych menedżerów, będą musiały przeformułować i rozszerzyć dotychczas stosowane procedury doboru (a to wymaga czasu i jest kosztowne ze względu na konieczność zatrudnienia psychologów),
- wielu wydawców testów psychologicznych działa globalnie, oferując je w wielu krajach, choć nie zawsze są one dostosowane do specyfiki kulturowej, dlatego często nie mierzą tego, co powinny mierzyć,

⁵ Czynniki Wielkiej Piątki: ekstrawersja, sumienność, ugodowość, stabilność emocjonalna, otwartość na doświadczenie (za: [Przytuła 2008, s. 88]).

- stosowanie testów może być postrzegane jako sposób uniknięcia korzystania z innych technik selekcji, takich jak wywiad.

Badania prowadzone w firmach europejskich dowodzą, że ok. 15% firm wykorzystuje testy psychologiczne w procedurze selekcyjnej, a najpopularniejszą techniką nadal pozostaje wywiad/rozmowa kwalifikacyjna. M. Gertsen wyjaśnia, że wykorzystanie cech psychologicznych do przewidywania/rozpoznania kompetencji międzykulturowych u kandydatów jest bardzo skomplikowane, a wynika z faktu, iż cechy psychologiczne nie są w ten sam sposób definiowane w różnych kulturach [Global Staffing 2006, s. 82]. Na przykład opracowana przez Amerykanów skala Wechslera (WAIS) służy ocenie poziomu inteligencji, której wskaźnikami są werbalne i analityczne umiejętności myślenia krytycznego. Taka definicja będzie trafna w odniesieniu do populacji Amerykanów, lecz w innej kulturze, w której wskaźnikiem inteligencji jest np. umiejętność utrzymywania przyjaznych, bezkonfliktowych relacji interpersonalnych, może być całkiem bezużyteczna [Matsumoto 2007, s. 58].

Zdaniem D. Matsumoto problem badań międzykulturowych w odniesieniu do testów psychologicznych leży w ekwiwalencji językowej i trafności przekładu oraz kulturowych wzorców odpowiedzi. Ekwiwalencję testu można uzyskać w wyniku tłumaczenia wstecznego, które polega na przełożeniu tekstu z jednego języka na inny, a następnie na powrotnym tłumaczeniu go na język oryginału [Matsumoto 2007, s. 60].

Poza tym chodzi nie tylko o budowę testu i metodę jego przeprowadzenia, ale także o interpretację wyników. Większość badaczy interpretuje otrzymane dane, posługując się własnymi filtrami kulturowymi, co zniekształca formułowane przez nich wnioski [Matsumoto 2007, s. 65].

5. Zakończenie

W świetle zaprezentowanych badań międzynarodowych należy stwierdzić, że istnieje niedobór kadry menedżerskiej zdolnej zarządzać organizacjami międzynarodowymi. Praktyka rekrutacji i selekcji ekspatów ukazuje, że proces ten jest słabo oprzyrządowany, a poszukiwanie kandydata na wakujące stanowisko w filiach zagranicznych przybiera często formę rekrutacji *last minute*. Najczęściej wykorzystuje się wewnętrzne źródła rekrutacji, natomiast najpopularniejszą techniką selekcyjną jest wywiad. Do rzadkości należą testy psychologiczne, które badałyby cechy psychologiczne kandydata pod kątem zdolności adaptacji kulturowej.

Literatura

Anderson B., *Expatriate selection: Good management or good luck?*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010.

- Bańka A., *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006.
- Bonache J., Brewster C., Suutari V., *Expatriation a developing research agenda*, "Thunderbird International Business Review" 2001, January/February.
- Bonache J., Fernandez Z., *Strategic staffing in multinational companies: A resource-based approach*, [w:] *Readings and cases in IHRM*, ed. M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, London 2007.
- Deresky H., *International Management. Managing across borders and cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
- Dessler G., *Human Resources Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2003.
- Expatriate Management*, ed. J. Selmer, Quorum Books, Westport 1995.
- Global Staffing*, red. H. Scullion, D.G. Collings, Routledge, London 2006.
- 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, Łódź 2005.
- Harry W., Collings D.G., *Approaches to international staffing*, [w:] *Global Staffing*, ed. H. Scullion, D.G. Collings, Routledge, London 2006.
- Harvey M., Moeller M., *Expatriate managers: A historical review*, "International Journal of Management Reviews" 2009
- Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Poznań 2010.
- Torbiorn I., *Staffing policies and practices in European MNCs: Strategic sophistication, culture bound policies or ad hoc reactivity?*, [w:] *Working across Borders: Multinational enterprises and the internationalization of employment*, ed. A.F. Douglas, Erasmus University, Rotterdam 2003.
- Tye M., Chen P., *Selection of expatriates: Decision making models used by HR Professionals*, "Human Resource Planning" 2005.
- Zimbardo P., Gerrig R., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

STAFFING PRACTICES OF EXPATRIATES IN THE LIGHT OF INTERNATIONAL RESEARCH

Summary: The purpose of this study is to present the research findings worked out by international researchers and concerning staffing practices in relation to expatriates. The practice shows that the most popular source of recruitment is inner source and the most often used selection technique is interview. Very few corporations use in their staffing procedure psychological tests which have high score of prediction but are very time and cost consuming.

Key words: expatriate, international company, recruitment, selection.