

Sylvia Przytuła

## Postrzeżenie ekspatriantów przez lokalną kadrę menedżerską – korzyści i problemy we wzajemnej współpracy

Celem niniejszego artykułu jest ocena mocnych i słabych stron ekspatów w polskich filiach, dokonana przez lokalnych menedżerów, oraz diagnoza korzyści i problemów wynikających ze wzajemnej współpracy polskich i zagranicznych menedżerów w filiach korporacji międzynarodowych działających w Polsce.

Projekt badawczy pt. „Postrzeżenie menedżerów-ekspatriantów przez polską kadrę kierowniczą” był realizowany na początku 2013 roku. Badanie objęło grupę 31 polskich menedżerów, którzy mieli kontakt bezpośredni z ekspatriantem w filii zagranicznej korporacji w Polsce i którzy mogli ocenić tę wzajemną współpracę. Technika badawczą był ustrukturalizowany kwestionariusz wywiadu. Pytania dotyczyły mocnych i słabych stron ekspatriantów w obszarze kwalifikacji, kultury organizacyjnej, pozazawodowych relacji interpersonalnych między ekspatami a lokalnymi pracownikami, komunikowania się, przygotowywania polskich sukcesorów oraz problemów występujących we wzajemnej współpracy.

Rezultaty badań pozwalają na stwierdzenie, że ekspaci są potrzebni w filiach w Polsce. Bilans *pros and cons* ich obecności w polskich filiach wypada dodatnio. Mocną stroną ekspatów i niewątpliwą korzyścią, jaką zyskują polscy menedżerowie współpracujący z nimi na co dzień, jest ich wiedza i bogate doświadczenie. Mimo podkreślanych słabości, głównie o charakterze osobowościowym, ekspaci są więc cennym nabytkiem dla polskich fili.

**Słowa kluczowe:** ekspatrianci/ekspaci (*expatriates*), lokalna kadra menedżerska (*local managers*), SWOT, Polska (*Poland*)

### Wstęp

Krajem docelowym dla wielu menedżerów-ekspatriantów w ostatnich kilkunastu latach stała się Polska, której uwarunkowania polityczne, gospodarcze, kulturowe, społeczne, prawne, geograficzne dla rozwoju inwestycji zagranicznych stanowią

o atrakcyjności rynku polskiego na tle innych krajów w regionie<sup>1</sup>. Obecność ekspatów w filiach krajów goszczących ma istotne znaczenie, jeśli chodzi o zarządzanie tymi jednostkami. Postawy, zachowania, styl pracy i wiele cech osobowościowych pracowników różnych narodowości i kultur wpływają niewątpliwie na sprawność realizacji celów biznesowych. Warto zatem przyrzeć się tej grupie pracowników międzynarodowych, którzy zajmują często najwyższe stanowiska w polskich filiach i oddziałach swoich macierzystych organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest ocena mocnych i słabych stron ekspatów w polskich filiach, dokonana przez lokalnych menedżerów, oraz diagnoza korzyści i problemów wynikających ze wzajemnej współpracy polskich i zagranicznych menedżerów w filiach korporacji międzynarodowych działających w Polsce. Przedmiotem badań o charakterze deskrypcyjnym są takie kwestie, jak: mocne i słabe strony ekspatriantów w obszarze kwalifikacji, kultury organizacyjnej, pozazawodowe relacje interpersonalne między ekspatami a lokalnymi pracownikami, komunikowanie się, przygotowywanie polskich sukcesorów oraz problemy występujące we wzajemnej współpracy.

### **Ekspaci czy kadra lokalna – źródła pozyskiwania pracowników na kluczowe stanowiska w filiach zagranicznych**

Argumentem na rzecz zatrudniania ekspatriantów w filiach zagranicznych jest dość **płytki rynek lokalny** w zakresie wykwalifikowanej kadry menedżerów o doświadczeniu międzynarodowym. Potwierdzają to m.in. badania Corporate Relocation Survey<sup>2</sup>. Problem „luki kompetencyjnej” na rynkach goszczących dotyczy w dużej mierze krajów słabo rozwiniętych i o niskim poziomie edukacji wyższej, które jednakże są atrakcyjne dla inwestorów z uwagi na niskie koszty pracy, gruntów i surowców. Podobne konkluzje można znaleźć w raporcie Worldat Work (*Playing to win...*, 2007, s. 5), które mówią o tym, że na dynamicznie rozwijających się rynkach wschodzących podaż wykwalifikowanych pracowników jest niewystarczająca i 2/3 korporacji międzynarodowych wskazuje na problemy z pozyskaniem kluczowych pracowników do swoich filii.

Praktyka przedsiębiorstw międzynarodowych korzystających z ekspatów pokazuje, że firmy te koncentrują się na **transferze wiedzy** oraz **rozwoju** globalnej

1 Jak wynika z badań Ernst&Young, w ciągu najbliższych trzech lat Polska będzie po Niemczech drugim najbardziej atrakcyjnym w Europie krajem do lokowania inwestycji, a napływ zagranicznego kapitału finansowego do Polski pociąga za sobą kadre ekspatriantów-specjalistów, ekspertów, menedżerów. Ernst&Young 2013 *European attractiveness survey*, <http://www.ey.com/attractiveness>.

2 <http://www.atlasworldgroup.com>, dostęp 20 września 2013.

kadry menedżerskiej (*Strategic Moves*, 2012; *Cartus Pulse Survey*, 2011; Cerdin, 2007; Scullion, Collings, 2006, s. 41). Są to jedne z najważniejszych motywów ich ekspansji zagranicznej. Obsada stanowisk zagranicznych uzależniona jest zatem od specyficznych kwalifikacji ekspatów, które łączą wiedzę i umiejętności menedżerskie z umiejętnościami kulturowymi (Black, Gregersen, 1999, s. 52).

Także, zdaniem M. Schaffer i wsp. (1999, s. 558), mimo znaczących kosztów utrzymania ekspaty i licznych przypadków niepowodzeń ekspatriacji, firmy międzynarodowe będą zwiększać korzystanie z usług tych pracowników nie tylko z powodu tradycyjnie już wymienianej konieczności kontroli nad operacjami lokalnymi i transferu wiedzy eksperckiej z centrali do filii. Chodzi także o ułatwienie firmom **wejścia na nowe rynki** i rozwijanie menedżerskich kompetencji zarządzania międzynarodowego. Podobną opinię wyrażają P. Dowling i wsp. (2008, s. 88), według których jeśli korporacja posiada w swoich zasobach menedżerów o wymaganych umiejętnościach i doświadczeniu międzykulturowym, zdolnych zarządzać filiami za granicą, to będzie korzystał z ich usług i pracy.

Przeciwnicy zatrudniania w filiach ekspatów podnoszą przede wszystkim **argument kosztów** przygotowania misji zagranicznej oraz przypisują ekspatom rolę raczej „czujnych detektywów” śledzących i kontrolujących wprowadzanie wytycznych płynących z centrali (*watchdogs*), aniżeli stanowiących wartość dodaną do zasobów i potencjału ludzkiego danej filii (Min Toh, 2007, s. 187).

Koszt rocznego kontraktu zagranicznego dla ekspatrianta ze Stanów Zjednoczonych to prawie trzykrotność jego rocznego wynagrodzenia w kraju macierzystym, a praktyka taka występuje w 54% amerykańskich korporacji. Jeśli chodzi o kontrakty długookresowe, to najtańszymi ekspatriantami są Europejczycy (*A Global Talent...*, 2012). Wcześniejsze szacunki G. Wederspahn (1992, s. 28) mówiły o tym, że roczny koszt kontraktu ekspatrianckiego realizowanego w Londynie dla menedżera korporacji amerykańskiej, zarabiającego średnio 100 tys. dolarów, wynosił ok. 300 tys. dolarów. Podobnie Y. McNulty i Tharenou oceniły, że przeciętny koszt relokacji amerykańskiego menedżera-ekspatrianta na trzyletnim kontrakcie (przy założeniu, że jego podstawowe roczne wynagrodzenie to ok. 75 tys. do 100 tys. dolarów), może osiągnąć sumę jednego miliona dolarów (Mc Nulty, Tharenou, 2009).

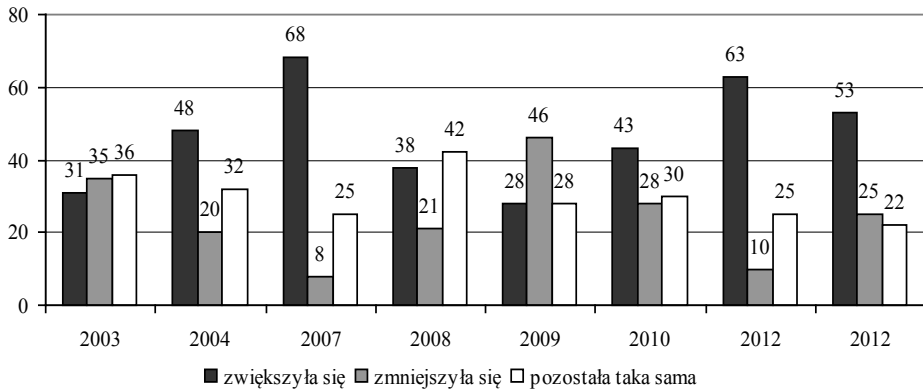
Ponadto wysoki wskaźnik niepowodzeń ekspatriacji skłania korporacje do wyboru lokalnych menedżerów. Według różnych badaczy, niepowodzenie ekspatriacji stanowi ok. 16–50% przypadków (Harzing, 1995), od 20–40% (Solomon, 1996), od 30–50% (Black, Mendenhal, 1991) i ok. 50% (Allerton, 1997). W badaniach GMAC/Brookfield statystyka ta oscyluje w granicach od 4–10%.

Rozwój **technologii** powoduje też, że obecnie priorytetowe znaczenie odgrywa komunikacja internetowa, dzięki której odległości geograficzne nie mają

większego znaczenia, co redukuje zapotrzebowanie na fizyczną obecność menedżerów-ekspatów.

Choć zatrudnienie ekspatrianta jest o wiele droższe niż lokalnego menedżera, popyt na ich usługi nie słabnie. Wyniki badań GMAC/Brookfield Global Relocation Services pokazują, że populacja ekspatriantów rośnie, co związane jest z dynamicznym rozwojem biznesu międzynarodowego (wykres 1).

**Wykres 1.** Populacja ekspatów w danym roku w porównaniu z rokiem poprzednim (dane w %)



Źródło: <http://www.brookfieldgrs.com>

Mimo że w latach 2008–2009 odnotowano załamanie dotychczasowej tendencji wzrostowej (co było rezultatem ogólnoświatowego kryzysu i działań korporacji międzynarodowych zmierzających do ograniczania wydatków i poszukiwania oszczędności), to prognozyki dotyczące kolejnych lat są optymistyczne. Tendencję wzrostową populacji ekspatów potwierdzają też badania Strategic Moves 2012. Zdaniem 60% respondowanych, w najbliższych latach nastąpi wzrost liczby ekspatów<sup>3</sup>.

Z raportu firmy Pedersen&Partners wynika, że prawie co trzecia firma na świecie (27,5%) deklaruje, iż zatrudnia więcej ekspatów niż pięć lat temu. 81% badanych firm przyznało, że kryzys ekonomiczny nie miał żadnego (lub niewielkie) znaczenia, jeśli chodzi o politykę ekspatriacji. Jedynie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce i Czechach, zanotowano spadek w przyjmowaniu ekspatów do pracy<sup>4</sup>.

3 <http://www.deloitte.co.uk>

4 <http://www.pedersenandpartners.com>

## Analiza SWOT menedżerów-ekspatów

Racje dotyczące wyboru między ekspatą a menedżerem lokalnym zależą od perspektywy i zamierzeń ze strony centrali i filii (Scullion, Collings, 2006, s. 25; Mead, 2011, s. 465). P. Thareneou i M. Harvey dodają, że lokalni menedżerowie chronią międzynarodową korporację przed różnymi typami ryzyka wynikającymi z braku odpowiedniej reakcji na lokalne środowisko, a zagraniczni menedżerowie mogą dostarczyć umiejętności i niekiedy przyczynić się do wzrostu kompetencji lokalnych menedżerów, w celu umożliwienia im przyszłych awansów (za: Mead, 2011, s. 463).

Warto w tym miejscu dokonać oceny mocnych i słabych stron menedżerów-ekspatriantów, a także szans i zagrożeń, jakie wynikają z otoczenia, w którym ci menedżerowie funkcjonują. Taka analiza może stanowić punkt odniesienia do opinii uzyskanych od polskich menedżerów.

Personalna analiza SWOT względem ekspatriantów pozwala na określenie ich potencjału oraz odnosi się do analizy i oceny ich silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Wyniki tej diagnozy pozwalają na wykorzystanie mocnych stron pracowników w obliczu szans, jakie stwarza otoczenie zewnętrzne organizacji, do neutralizowania słabych stron potencjału ludzkiego i niwelowania zagrożeń ze strony otoczenia.

Mocne strony potencjału kadrowego odnoszą się do tych kwalifikacji pracowników, które decydują o przewadze konkurencyjnej firmy. Można wskazać na powszechnie występujące mocne strony – umiejętności lub cechy, którymi dysponuje większość pracowników międzynarodowych oraz wyróżniające się (*differentiating competencies*) – kwalifikacje, którymi dysponuje tylko nieliczna grupa tej kadry (Stor, 2010, s. 205; Poczrowski, 2008, s. 118). Do pierwszej grupy silnych stron w odniesieniu do ekspatów można zaliczyć: międzynarodowe doświadczenie menedżerskie, mobilność, znajomość języków obcych, wiedzę z różnych obszarów funkcjonalnych korporacji. Są to tzw. kwalifikacje twarde, które stanowią najczęstsze kryteria selekcji tej kadry. Do kwalifikacji wyróżniających się należą: elastyczność i inteligencja kulturowa, motywacja do wyjazdu (chęć poznawcza), zdolność adaptacji do innych kultur narodowych, *global mindset*, umiejętność komunikowania się ponad różnicami kulturowymi. Trzeba jednak dodać, że cechy te wzmacniane są przez kontekst kulturowy, w którym dana osoba je nabyła (kultura narodowa kraju pochodzenia ekspatrianta), lub będzie mogła je w przyszłości wzmacniać w swojej pracy (w kraju oddelegowania lub w kraju pochodzenia centrali korporacji).

Słabe strony ekspatriantów to te cechy, które znacznie ograniczają efektywność misji zagranicznych lub uniemożliwiają sprawne funkcjonowanie filii. Można tu wskazać na: poczucie wyższości względem kadry lokalnej (etnocentryzm), które

wyzwała konflikty i obniża morale pracowników w filii, problemy osobiste i rodzinne, stereotypizacja, szok kulturowy i problemy z adaptacją ekspaty i członków jego rodziny. Słabe strony expatriantów stanowią o ich deficytach kompetencyjnych, które są powodem niepowodzeń misji zagranicznych (*expatriation failure*).

Expatrianci, decydując się na misje zagraniczne, stają w obliczu wielu szans stwarzanych przez otoczenie zewnętrzne, które będą dla nich wyzwaniem, sposobem na rozwój dalszej kariery. Można tu wymienić np. destynacje na rynkach wschodzących, które choć bywają problematyczne (ze względu na odległość geograficzną, problemy klimatyczne, infrastrukturę komunikacyjną itp.), to jednak są „błękitnym oceanem”<sup>5</sup>, niezagospodarowanym przez inne organizacje. Doświadczenie ekspaty zdobyte w pracy na takich rynkach będzie unikatowe.

Do szans stwarzanych przez misje zagraniczne należy także budowanie sieci międzynarodowych relacji interpersonalnych, transfer wiedzy organizacyjnej, nowe technologie komunikacyjne usprawniające podejmowanie decyzji pomiędzy odległymi geograficznie oddziałami korporacji.

Zagrożenia dla potencjału kadrowego mogą pojawiać się zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. W odniesieniu do misji zagranicznych może to być ryzyko polityczne (wojny, ataki terrorystyczne w kraju goszczącym), które obniża poziom poczucia bezpieczeństwa dla inwestycji i expatów. Ponadto stałym zagrożeniem dla korporacji międzynarodowych jest pojawienie się nowych konkurentów na rynku goszczącym, którzy mogą spowodować drenaż kadry expatriantów i ich odpływ do atrakcyjniejszych organizacji (wraz z wiedzą i doświadczeniem). Inne zjawiska i zdarzenia, które mogą mieć niekorzystny wpływ na kształtowanie się potencjału kadry expatriantów, to także rosnące znaczenie lokalizacji i korzystanie z usług menedżerów lokalnych – HCN, zmiana w kontrakcie psychologicznym i zmniejszenie lojalności organizacyjnej expatriantów oraz korzystanie z kontraktów flekspatrianckich (Mayrhofer i wsp., 2004; 2010).

Należy mieć na uwadze, że mapa odniesień i kontekstów działalności firmy międzynarodowej, przy analizowaniu wszystkich czterech składowych SWOT, jest bardzo złożona, ale powinna jednak obejmować możliwie najwięcej subfunkcji zarządzania kadrami menedżerów expatriantów, by móc określić mocne i słabe strony tej kadry oraz szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu firmy międzynarodowej.

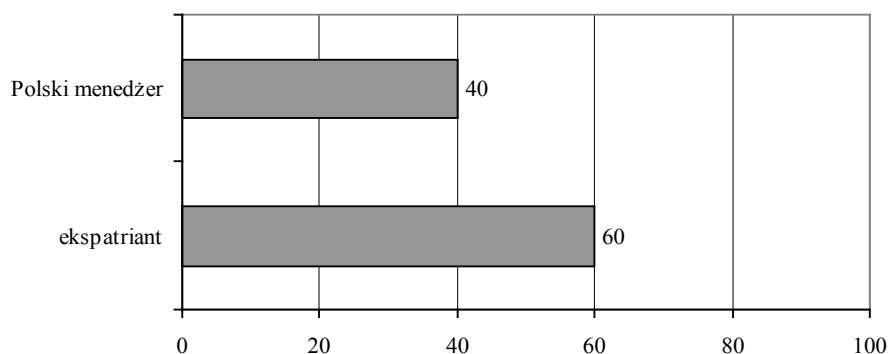
5 „Błękitne oceany” oznaczają branże dziś nie istniejące – to nieznaną przestrzeń rynkową (Kim, Mauborgne, 2005, s. 18).

## Mocne i słabe strony ekspatriantów – punkt widzenia lokalnych menedżerów

Projekt zatytułowany „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów przez polską kadre kierowniczą”, był realizowany na początku 2013 roku. Badaniem objęto grupę 31 polskich menedżerów, którzy mieli kontakt bezpośredni z ekspatriantem w filii zagranicznej korporacji w Polsce. Ponad trzy czwarte firm, z których pochodzili respondenci, powstało w Polsce w formie inwestycji *greenfield*. Ankietowani reprezentowali 17 dużych firm, zajmowali stanowiska średniego (68%), wyższego (23%) i najwyższego szczebla kierowniczego (10%). Technika badawczą był ustrukturalizowany kwestionariusz wywiadu. Pytania dotyczyły mocnych i słabych stron ekspatriantów w obszarze: kwalifikacji, kultury organizacyjnej, pozazawodowych relacji interpersonalnych między ekspatami a pracownikami lokalnymi, komunikowania się, przygotowywania polskich sukcesorów oraz problemów występujących we wzajemnej współpracy.

Zdaniem większości polskich menedżerów (60%), najwyższe stanowisko w polskiej filii zajmuje ekspatriant (wykres 2).

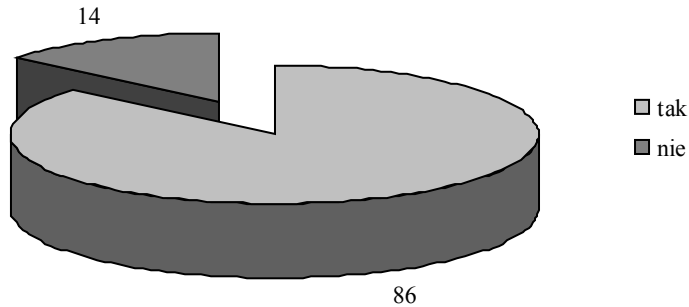
Wykres 2. Najwyższe stanowisko w polskiej filii zajmuje... (dane w%)



Źródło: badania własne

Ponieważ, zdaniem aż 86% polskich kierowników (wykres 3), ekspatrianci są potrzebni w polskich filiach, zapytano o ocenę ich mocnych stron.

Wykres 3. Czy ekspaci są potrzebni w polskiej filii? (dane w %)



Źródło: badania własne

W odpowiedziach polska kadra najczęściej wskazywała na następujące mocne strony tej kadry, a mianowicie **międzynarodowe doświadczenie**:

- „Ekspaci mają szerokie horyzonty doświadczeń – zwykle pracowali w wielu krajach”;

- „Ekspaci znają zachodnie praktyki i standardy zarządzania kadra”.

Ponadto polska kadra podkreślała ich rolę jako ambasadorów i łączników pomiędzy centralą a filią:

- „Ekspaci mają zwykle znajomości w centrali i zakorzenioną w umyśle kulturę korporacyjną”;

- „Brylują znajomością procedur i korporacyjnych metod pracy”.

Najwięcej jednak mocnych stron dotyczyło **wiedzy i umiejętności ekspatów**:

- „Są oni często depozytariuszami wiedzy specjalistycznej i są ekspertami w danej dziedzinie, mają też umiejętność przekazywania wiedzy innym”;

- „Znają bardzo dobrze języki obce (angielski, francuski, niemiecki) i są przy tym komunikatywni”;

- „Mogą transferować wiedzę, innowacje, ale też sprawdzone produkty i rozwiązania (w krajach, w których pracowali, a nie rozpowszechnionych jeszcze w Polsce)”.

W obszarze dotyczącym słabych stron ekspatriantów pracujących w polskiej firmie polscy menedżerowie najczęściej wskazywali na **brak znajomości realiów lokalnego rynku**:

„Słaba znajomość przepisów polskich, kultury pracy i kultury narodowej, brak znajomości języka polskiego”.



Zdaniem jednego z respondentów: „w fazie początkowej pobytu w Polsce uważalne jest ich stereotypowe myślenie, obawy o to, czy Polacy nie »zagrożają« stanowiskom w jednostce macierzystej. Przy ich dłuższym pobycie bardzo pomaga zrozumienie prostego faktu, że Polska jest pod wieloma względami podobna do miejsc ich pochodzenia (moje doświadczenia ograniczone są do ekspatów z Europy Zachodniej i USA)”.

Mankamentem we wzajemnej współpracy jest też **brak elastyczności** (Przytuła, 2013, s. 51) w podejmowaniu decyzji:

„Ekspaci na nowe idee patrzą najpierw przez pryzmat potencjalnych ryzyk, a nie szans, zatem wydłużony jest czas podejmowania decyzji lub całkowity ich brak”.

Wiele ograniczeń, zdaniem polskich menedżerów, wynika z **cech indywidualnych** i osobowościowych ekspatów, takich jak: etnocentryzm, szowinizm lokalny, ksenofobia:

- „Oni kochają tylko siebie, a więc uznają tylko własne, najlepiej francuskie rozwiązania, uważają się za ekspertów w każdej dziedzinie”;

- „Dla lokalnej kadry są mistrzami demotywacji”;

- „Zamknięci w swoim gronie, egoistyczni, nieufni wobec Polaków”.

Słabą stroną ekspatów, ograniczającą rozwój lokalnych pracowników, ich motywację do pracy, jest bardzo często **nadmierna hierarchizacja** i nacisk na ustrukturyzowane zadania:

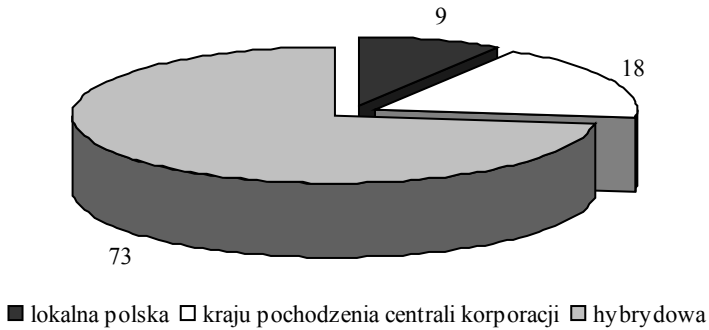
- „Brak elastyczności, trzymanie się ściśle reguł i procedur, formalizowanie wszystkiego co się da”;

- „Brak im pomysłów i rozwiązań w sytuacjach nietypowych”;

- „Zwykle są na wysokich stanowiskach, forsują więc rozwiązania, które znają, do których są przyzwyczajeni”.

Kwestie przyczyny niskiej efektywności ekspatriantów pracujących w filiach zagranicznych korporacji działających w Polsce badała także M. Rozkwitalska (2012) i M. Krasiński (2014).

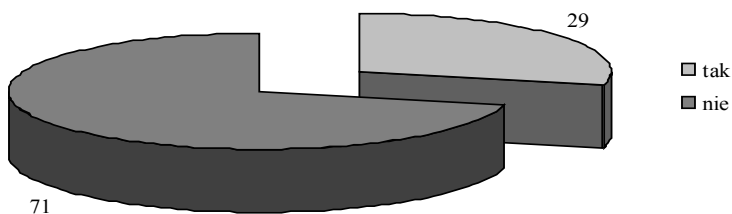
Zdaniem prawie trzech czwartych polskich menedżerów (73% wskazań), w filii nie zauważa się dominacji kultury organizacyjnej ani lokalnej, ani też kraju pochodzenia centrali. Można mówić raczej o mieszaniu się tych wpływów kulturowych (wykres 4).

**Wykres 4.** Kultura organizacyjna w polskiej filii (dane w %)

Źródło: badania własne

Respondowani wskazali na pewne rytuały, które przybliżają wartości kulturowe kraju filii i centrali. Są to np. „celebracje świąt z podziałem na tradycyjne potrawy kuchni niemieckiej i polskiej”, organizowane są też „American Days” – weekendowe imprezy plenerowe dla polskich pracowników i ich rodzin. W biurach ekspatów można natomiast znaleźć symbole ich kultur narodowych: flaga amerykańska na biurku, cytat z Konfucjusza oprawiony w ramkę w gabinecie japońskiego dyrektora, a w jednej z filii francuskiej korporacji, w biurze zarządu, znajduje się niewielka „Winoteka”, wyposażona w trunki z francuskich winnic.

Jednak niewielu polskich menedżerów utrzymuje kontakt pozazawodowy z ekspatą i jego rodziną, mimo wielu przykładów integrowania się kultur (wykres 5).

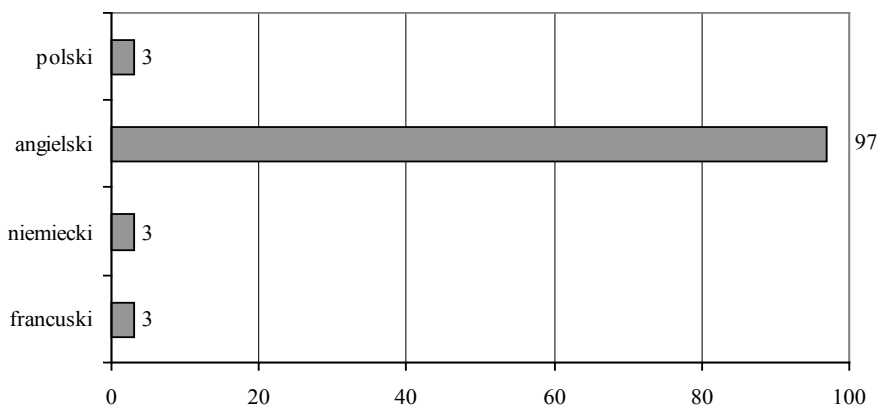
**Wykres 5.** Czy utrzymuje Pan/Pani kontakt pozazawodowy z ekspatą i rodziną ekspaty? (dane w %)

Źródło: badania własne

Badani twierdzą, że przyczyną dość dużego dystansu w relacjach pozazawodowych jest to, iż ekspaci często traktują pracę w Polsce jako tymczasową lub przejściową, a więc nie chcą angażować się emocjonalnie i „inwestować” w głębsze relacje z polskimi kolegami. Ekspatom, zwłaszcza na początku pobytu w Polsce, doskwiera brak znajomych i przyjaciół. Jednak wolą własne towarzystwo „osób oddelegowanych” niż polskich znajomych. W kilku firmach osoby z działów personalnych były odpowiedzialne za zorganizowanie spotkań z innymi ekspatriantami z tego samego kraju pochodzenia i pracującymi w tym samym mieście. Były to okazyjne spotkania, w czasie których mogli się wymienić pierwszymi wrażeniami z pobytu w Polsce i skorzystać z porad typu *dos and don'ts* (co wolno, a czego nie wypada) w Polsce.

Językiem komunikacji między ekspatriantami a polskimi pracownikami jest w 97% przypadków język angielski (wykres 6), ale ekspaci uczą się języka polskiego (w ponad połowie firm nauka języka lokalnego jest obowiązkowa dla ekspatriantów i wpisana w ich zobowiązania).

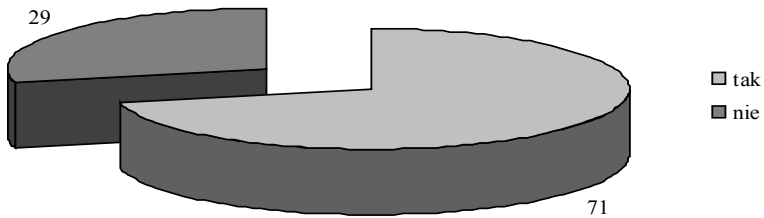
Wykres 6. Język komunikacji między ekspatami a polską kadrą (dane w %)



Źródło: badania własne (dane nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź)

Ponadto, zdaniem 71% polskich menedżerów, ekspaci w badanych firmach uczą się języka polskiego (wykres 7), choć z różnym skutkiem. Niemniej jednak Polacy doceniają ten podjęty przez obcokrajowców wysiłek, który sprzyja budowaniu do-  
brzych relacji interpersonalnych w zespołach.

Wykres 7. Czy ekspaci uczą się języka polskiego? (dane w %)



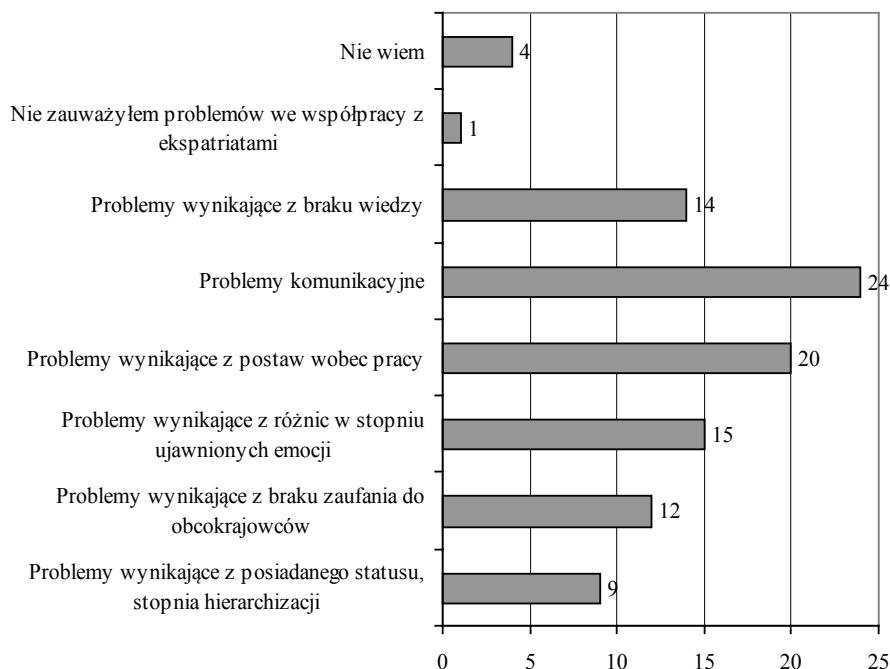
Źródło: badania własne

W zestawieniu problemów we wzajemnej współpracy polskich menedżerów i ekspatów (wykres 8) wydaje się, że jest jednak obszar komunikacji wyraźnie zaniedbywany, jeśli nie bagatelizowany przez samych ekspatów. W większości wypadków ekspaci mieli obowiązek nauki języka polskiego, choć językiem biznesowym przyjętym w polskiej filii był język angielski. Przybywając do obcego kraju na 1–3 lat, nauka lokalnego języka wydaje się koniecznością, nie tylko z uwagi na życie, ale i sprawność zarządzania kadrami złożoną w 99% z polskich pracowników.

Znajomość lokalnego języka pozytywnie wpływa na postrzeganie obcokrajowców przez lokalnych pracowników. Potwierdzają to badania J. Eisenberga i wsp. (2009, s. 4) nad stylem przywództwa menedżerów ekspatriantów w Polsce, według których ekspatrianci byli oceniani jako wrażliwi, tolerancyjni, otwarci i przyjaźni, chociaż według 65% polskich pracowników, znajomość języka polskiego pozwoliłaby zachodnim menedżerom na większą akceptację i sympatię ze strony polskich podwładnych.

Najczęstszymi **problemami** (wykres 8) we wzajemnej współpracy z ekspatami, zdaniem 24% polskich menedżerów, były: problemy komunikacyjne dotyczące m.in. znajomości języka, odmiennosc zachowań werbalnych i niewerbalnych, problemy wynikające z odmiennosci w postawach wobec pracy (np. podejścia do czasu, formalizacji relacji interpersonalnych) (20%), problemy wynikające z braku wiedzy (np. znajomości polskiego prawa finansowego, prawa pracy, niezrozumienie polskich zwyczajów, religii) (14%).

**Wykres 8.** Problemy pojawiające się we wzajemnej współpracy polskich i zagranicznych menedżerów (dane w %)

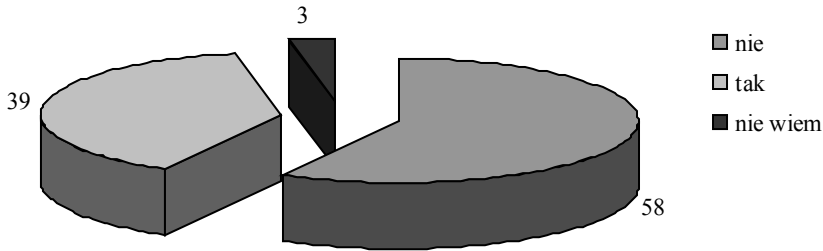


Źródło: badania własne

Z rozmów z polskimi menedżerami wynika, że w każdej badanej organizacji przebywa raczej grupa ekspatów, a nie pojedyncze osoby. Obejmują oni kluczowe stanowiska większości obszarów funkcyjnych w polskich filiach i raczej nie przygotowują polskich następców na swoje miejsca. Polska kadra zauważa, że choć na „sztandarach misji ekspatriantów było wypisane, by rozwijać polską kadrę”, to w praktyce nie zauważa się przygotowania polskich sukcesorów (wykres 9).

W jednym z wywiadów zanotowano następującą opinię: „Odnoszę wrażenie, że niektóre stanowiska zawsze będą obsadzone przez ekspatów, np. dyrektor fabryki w Polsce. Natomiast kraje, takie jak Francja czy Włochy, w których także działamy, są postrzegane jako dojrzałe rynki i tam lokalna kadra dużo wcześniej przejmuje najwyższe stanowiska w filii.

**Wykres 9.** Czy ekspaci przygotowują polską kadre do przejęcia funkcji zarządzania całą filią? (dane w %)



Źródło: badania własne

## Podsumowanie

Przyjęta w tym artykule perspektywa lokalna uwypukliła role ekspatriantów – *match-dog* (Min Toh), pasa transferowego (Cerdin, 2009), które z punktu widzenia kadry filii są szczególnie istotne.

Zdaniem większości polskich menedżerów, ekspaci są potrzebni w filiach w Polsce, a więc bilans *pros and cons* ich obecności tutaj wypada dodatnio. Mocną stroną ekspatów i niewątpliwą korzyścią, jaką zyskują polscy menedżerowie współpracujący z nimi na co dzień w zespołach zadaniowych, jest wiedza i bogate doświadczenie ekspatów. Mimo podkreślanych słabości, głównie o charakterze osobowościowym, ekspaci są więc cennym nabytkiem dla polskich filii.

Zebrane od polskich menedżerów opinie pozwalają na sformułowanie kilku wskazówek lub rekomendacji dla przyszłych ekspatów, zamierzających realizować swoje misje zagraniczne w Polsce:

- **otwartość na inność polskiej kultury**, w szczegółowych wypowiedziach oznaczała: „większe zaufanie do polskich pracowników i ich wiedzy/doświadczenia; otwartość na polskie ograniczenia organizacyjno-prawne; bycie antropologiem, a nie kolonizatorem; umiejętność dostosowywania metod pracy do realiów lokalnych; chęć poznania polskiej kultury, języka”;

- **unikanie etnocentryzmu**, zdaniem polskiej kadry oznaczało m.in.: „nie przenoszenie na siłę swoich zagranicznych praktyk; zawieszenie na czas kontraktu w Polsce swojego statusu i pozycji zawodowej, jaką posiadali w centrali”;

■ **większa integracja lokalna**, w opiniach Polaków: „expatrianci, zwłaszcza na początku pobytu doświadczają samotności; znajomości są nawiązywane, ale zazwyczaj w gronie pracowników firmy, a to nie wystarcza, by zaadaptować się w nowej kulturze; drink w mieście poza pracą rozwiązałby 99% problemów z integracją”.

■ **szacunek i zaufanie** oznaczały m.in.: „szacunek dla lokalnych wartości kulturowych i powstrzymywanie się od zachowań, które w jakikolwiek sposób mogą implikować brak szacunku dla Polski i Polaków, polski menedżer zauważa, że najpierw powinni oni poobserwować otoczenie, funkcjonowanie firmy, zdobyć zaufanie lokalnych współpracowników, zanim zaczną wprowadzać radykalne zmiany wymagające tego zaufania”.

Z uwagi na początkową fazę internacjonalizacji polskich firm (Karaszewski, 2010) oraz chęć polskiej kadry menedżerskiej do podejmowania działalności i rywalizacji na globalnym rynku pracy warto korzystać z kapitału intelektualnego i doświadczeń ekspatów. 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 międzynarodowej i zdobycia bogatego doświadczenia w zarządzaniu. Można także powiedzieć, że trampoliną do globalnych karier Polaków są ekspaci, aktualnie przebywający w Polsce, z doświadczeń których oraz wiedzy i stylu zarządzania polska kadra może korzystać.

## Literatura

*A Global Talent Mobility Study. Regional differences in policy and practice* (2012), <http://www.towerswatson.com>.

Allerton H. (1997), Expatriate gaps, *Training and Development*, vol. 51 (7).

Black J.S., Gregersen H. (1999), The right way to manage expats, *Harvard Business Review*, marzec/kwiecień.

Black J.S. (1991), Returning expatriates feel foreign in their nation land, *Personnel*, vol. 68 (8).

Cerdin J. (2007), The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective, w Benson P., Mahajan A., Alas R., Oliver R. (red.), *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, Talinn, NMSU College of Business.

Collings D., Scullion H. (2006), Approaches to international staffing, w Scullion H., Collings D. (red.), *Global staffing*, London – NY, Routledge.

Dowling P., Festing M., Engle A. (2008), *International Human Resource Management*, wyd. 5, South-Western Cengage learning.

- Eisenberg J., Pieczonka A., Eisenring M. (2009), *Evaluating the effectiveness of expatriate managers leadership style in Poland*, Paper presented at the VIIIth Annual IACCM Conference, Vienna, Austria.
- Coping with the crisis, the European way* (2013), Ernst&Young Attractiveness Survey Europe 2013 <http://www.ey.com>.
- Harzing A. (1995), The persistent myth of high expatriate failure rates, *International Journal of HRM*, vol. 6 (2).
- Kawka T., Listwan T. (2010), Dobór pracowników, w Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, C.H. Beck.
- Karaszewski W., Jaworek M., Kuzel M., Szalucka M., Szóstek A., Długolecka K. (2010), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich. Research report*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Strategie błękitnego oceanu*, Warszawa, MT Biznes.
- Kraśniński M. (2014), Ekspaci w zarządzaniu filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce, w Przytuła S. (red) *Ekspatrianci w Polsce. Silne czy słabe ogniwo w zarządzaniu polskimi filiami?* Texter, (e-book).
- Mayrhofer H., Hartmann L., Michelitsch-Riedl G., Kollinger I. (2004), Flexpatriate assignments: a neglected issues in global staffing, *International Journal of HRM*, nr 15, s. 8.
- Mayrhofer H., Muller A., Schmidt A. (2010), Implications of flexpatriates' lifestyles on HRM practices, *Management Review*, vol. 21 (2).
- Mc Nulty Y., De Cieri H., Hutchings K. (2009), Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, nr 6, czerwiec.
- Mead R. & Andrews T. (2011), *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Min Toh S., DeNisi A. (2007), A local perspective to expatriate success, w Mendenhall M., Oddou G. (red.), *Readings and cases in international management*, Routledge. *Playing to Win in a Global Economy. Global Strategic Rewards Report 2007/2008*, <<http://www.watsonwyatt.com/research/pdfs/2007-US-0268.pdf>>.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE.
- Przytuła S. (2012), Expatriates in Poland: preliminary empirical research results, *Human Resources Management*, nr 6.
- Przytuła S. (2013), Flexibility – as a feature and the ability in the expatriates' qualification profile, *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, nr 1 (27), Warsaw, Warsaw School of Economics.
- Rozkwitalska M. (2012), Managing barriers in intercultural management, w Rozkwitalska M. (red.), *Intercultural Management Issues*, Warszawa, Difin.



- Schaffer A. (2005), Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers, *Journal of Business and Management*, nr 11.
- Solomon C. (1996), Danger below! Spot failing global assignments, *Personnel Journal*, vol. 75 (11).
- Stor M. (2010), Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej, w Listwan T., Witkowski S. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa, Difin.
- Suchodolski A. (2010), Ocenianie pracowników, w Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, C.H. Beck.
- Strategic Moves 2012. The global mobility Island*, <<http://www.Delloite.co.uk>>.
- Wederspahn G. (1992), Costing failures in expatriate HRM, *People and Strategy*, vol. 15, s. 3.
- <http://www.cartus.com>.
- <http://www.ey.com/attractiveness>.
- <http://www.pedersenandpartners.com>.

### **Perception of Expatriates by Local Managers: Benefits and Problems in Mutual Cooperation**

#### Summary

The objective of this article is to assess the strengths and weaknesses of expats in Polish subsidiaries as conducted by local managers and a diagnosis of benefits and problems arising from cooperation between Polish and foreign managers in the subsidiaries of international corporations operating in Poland. The subject of the descriptive research includes such issues as expatriate strengths and weaknesses in the areas of competencies, organizational culture, non-professional interpersonal relations among expats and local employees, communication, preparation of Polish successors, and problems involving mutual cooperation.

A project entitled “Perception of Managers–Expatriates by Polish Managerial Staff” was undertaken at the beginning of 2013. The survey covered a group of thirty-one Polish managers who had direct contact with expatriates in foreign subsidiaries of corporations in Poland. The research technique took on the form of a structured interview questionnaire.

According to the majority of Polish managers, expats are needed in subsidiaries in Poland. Thus, the summary of pros and cons of their presence in Polish subsidiaries gives a positive result. Expat knowledge and significant experience are their strengths, where Polish managers undeniably benefit during their everyday work with such expats in workgroups. In spite of emphasized weaknesses, which are mainly related to personality, expats are a valuable find for Polish subsidiaries.

Sylvia Przytuła – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe to: kadra menedżerska, ekspatriacja, różnice kulturowe w zarządzaniu globalnym oraz psychologia zarządzania. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych w języku polskim i angielskim (m.in. „Międzynarodowa kadra menedżerska”, Wyd. UE we Wrocławiu, 2011; „Zarządzanie kadrami ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce”, CeDeWu, 2014). Wykłada w języku polskim i angielskim.