

Beata Buchelt

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Determinanty efektywności pracy expatriantów

Wstęp

Umieędzynarodawianie się działalności gospodarczej lub, idąc dalej, globalizacja to codzienność funkcjonowania przede wszystkim dużych, ale również średnich, a nawet małych organizacji. Przyczyn dynamicznej internacjonalizacji działalności podmiotów gospodarczych jest wiele. Wśród nich na pewno wymienić należy integrację europejską, egzekwowanie porozumień w ramach Północnoamerykańskiego Układu Wolnego Handlu (NAFTA), czy też zwiększone możliwości transferu wartości materialnych i niematerialnych. Symultanicznie z internacjonalizacją działalności gospodarczej przedsiębiorstw powiększa się grupa pracowników realizujących swoje zadania w przestrzeni międzynarodowej, czy nawet globalnej, czyli grupa expatriantów¹. Zarządzanie tą grupą pracowników nie jest jednak zadaniem prostym, gdyż, jak wskazują doświadczenia firm międzynarodowych, pomyłki popełniane w procesie doboru kandydatów na expatriantów, przygotowania ich do wyjazdu, wspierania i monitorowania podczas pobytu skutkują znaczącymi kosztami, a nawet utratą danego rynku.

W odniesieniu do polskich pracodawców i pracobiorców problem zarządzania pracownikami w skali międzynarodowej staje się coraz bardziej aktualny, jako że polskie organizacje często decydują się na ekspansję poza granicami kraju. Jednakże zarówno pracodawcom, jak i pracownikom nierzadko brakuje wiedzy na temat determinantów efektywności pracy expatriantów. Świadomość takiego stanu rzeczy spowodowała, że celem niniejszego opracowania stało się wskazanie czynników wpływających na efektywność pracy expatrianta — zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. Przy czym istotne, że efektywność postrzegana jest tutaj jako możliwość zrealizowa-

¹ W literaturze przedmiotu spotykane są różne definicje pojęcia *expatriant*, generalnie przyjęć jednak należy, że jest to pracownik zatrudniony przez firmę międzynarodową poza granicami kraju macierzystego w celu realizacji różnorodnych zadań biznesowych w oddziałach. Więcej na ten temat m.in. w: Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International human resource management*, Thomson Learning 2008; Moynihan M., *Global manager. recruiting, developing, and keeping world class executives*, Economist Intelligence Unit, USA 1993.

nia przez ekspatrianta wyznaczonych mu celów misji zagranicznej *international assignment* takich, jak m.in.²:

- poprawa efektywności działalności oddziału,
- kształtowanie kultury organizacyjnej oddziału zgodnie z założeniami kultury organizacyjnej central,
- eliminowanie barier we współpracy pomiędzy centralą a oddziałem,
- rozwiązywanie problemów natury technicznej,
- rozwój talentów i sukcesorów na kluczowe stanowiska w oddziale,
- rozwój działalności na nowych rynkach zagranicznych,
- zarządzanie kwestiami wrażliwymi politycznie — *handling politically sensitive business*,
- kontrola działalności oddziału,
- poprawa zaufania/zaangażowania oddziałów względem centrali,
- szkolenie pracowników lokalnych w celu rozwoju ich kompetencji,
- poprawa kompetencji związanych z pracą w zespole,
- kontrola wyników finansowych.

1. Indywidualne determinanty efektywności ekspatrianta

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania efektywnością pracy zatrudnionych pracowników niejednokrotnie zwraca się uwagę na związek pomiędzy efektywnością a indywidualnymi atrybutami człowieka takimi, jak: wiedza, umiejętności, motywacja wewnętrzna, czy stan zdrowia. Również w publikacjach dotyczących zarządzania grupą ekspatriantów autorzy, rozpatrujący kwestie determinantów efektywności pracy ekspatriantów, a co za tym idzie — sukcesu misji zagranicznej, kładą nacisk na wcześniej wymienione elementy kapitału ludzkiego. Po przeanalizowaniu literatury przedmiotu stwierdzić należy, że najważniejszymi determinantami efektywności pracy ekspatrianta, a także sukcesu realizowanej misji zagranicznej, są cechy osobowości, kompetencje, indywidualne motywy ekspatriacji pracownika aplikującego na misję zagraniczną oraz, co w szczególności odróżnia grupę ekspatriantów od innych grup pracowniczych, sytuacja osobista pracownika tj. posiadanie rodziny (partnera/partnerki) lub jej brak.

Pierwszą grupą determinantów efektywności pracy w wymiarze indywidualnym są cechy osobowości pracowników aplikujących do pracy poza krajem macierzystym, a są to³:

- ekstrawertyzm,
- sumienność,

² Schiruma G, Bourne M., Harris H., *Focus on ... human resources. Assessing the value of international workers*, "Measuring Business Excellence" 10 (1)/2006, s. 63.

³ Ramalu S.S., Rose R.Ch., Kumar N., Uli J., *Personality and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment*, "The Journal of Applied Business Research" 26 (6)/2010, s. 113–115.

- ugodowość,
- otwartość na doświadczenia,
- neurotyzm.

W odniesieniu do drugiej grupy determinantów efektywności pracy expatriantów stwierdzić należy, że wielu autorów zwraca uwagę, że w przypadku expatriantów kompetencje specjalistyczne tzw. techniczne są istotne, ale mają znaczenie wtórne wobec umiejętności potrzebnych do efektywnej adaptacji i realizacji zadań w kraju goszczącym⁴. Do takich umiejętności zalicza się między innymi:

- dużą wrażliwość na kwestie kulturowe,
- zdolność adaptacji/akulturacji i uczenia się od innych,
- duch przedsiębiorczości,
- umiejętność komunikowania się w zróżnicowanych warunkach kulturowych⁵.

Inną propozycję zestawu kompetencji, jakimi powinni legitymować się expatrianci zawarto w Tabeli 1.

Tabela 1. Kompetencje pozatechniczne (specjalistyczne) pożądane u expatriantów

Główne kategorie kompetencji	Szczegółowy zestaw kompetencji
Nastawienie (<i>attitude</i>)	— szacunek wobec innych; — otwartość; — chęć przemieszczania się;
Relacje interpersonalne (<i>interpersonal</i>)	— kompetencje społeczne; — nawiązywanie kontaktów; — otwartość;
Zamieszkanie (<i>general living</i>)	— zarządzanie stresem, — umiejętności pozwalające na szybką adaptację w danym kraju np. znajomość języka obowiązującego w kraju goszczącym expatrianta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O'Sullivan S.L., Appelbaum S.H., Abikhzer C., *Expatriate management "best practices" in Canadian MNCs: a multiple case study*, "Career Development International" 7 (2)/2002, s. 79–80

Warto przy tym wspomnieć, że wśród zdywersyfikowanego wachlarza kompetencji, jakimi powinien legitymować się expatriant, szczególną uwagę zwraca się na kompetencję „umiejętność adaptacji”, która w zasadzie stanowi agregat następujących sub-kompetencji⁶:

- zorientowanie na samego siebie (pewność siebie),
- zorientowanie na innych (axtrybuty pozwalające na efektywną interakcję z mieszkańcami kraju goszczącego),

⁴ Lobel S., *Global leadership competences: managing to a different drumbeat*, "Human Resource Management" 29 (1)/1990, s. 39–47; Black J., Mendenhall M., *Cross cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research*, "Academy of Management Review" 15 (1)/1991, s. 113–136.

⁵ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 95.

⁶ Mendenhall, M., Oddou, G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, "Academy of Management Review" 10 (1)/1985, s. 39–47.

- zdolność odbierania sygnałów pozawerbalnych (zrozumienie, dlaczego mieszkańcy kraju goszczącego zachowują się inaczej),
- otwartość na różnice kulturowe.

Trzecią grupą determinantów efektywności pracy expatriantów w wymiarze indywidualnym są motywy ekspatriacji pracownika ubiegającego się o udział w misji zagranicznej, a są to⁷:

- szansa na awans,
- zwiększenie dochodów,
- wzrost uznania,
- zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- autonomia w pracy,
- uzyskanie realnych korzyści z sukcesów firmy,
- możliwość pracy w bardziej efektywnym zespole.

Nie do przecenienia, jeżeli chodzi o wpływ na efektywność pracy expatrianta, jest sytuacja osobista, czyli to czy expatriant posiada rodzinę (partnera/partnerkę), czy nie. W przypadku expatriantów, którzy posiadają rodzinę istotnym jest bowiem jej obecność w kraju realizacji misji zagranicznej lub przynajmniej zapewnienie możliwości odwiedzin. Przy czym należy pamiętać, że zdolności adaptacyjne osób towarzyszących expatriantom mogą również wpłynąć na efektywność ich pracy. Brak tej umiejętności może zdeorganizować pracę expatrianta. Dlatego w niektórych organizacjach w przygotowaniach do ekspatriacji biorą też udział osoby towarzyszące expatriantom w misji⁸.

2. Organizacyjne determinanty efektywności expatrianta

Atrybuty indywidualne stanowią kluczowy, lecz nie jedyny zestaw determinant efektywności pracy expatriantów. Strategiczne znaczenie ma tutaj aktywność organizacji w procesie zarządzania ekspatriacją. W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania ekspatriacją pracowników spotkać można różnorodne podejścia do tego procesu. Jedni autorzy bardzo szczegółowo wskazują elementy procesu zarządzania ekspatriacją, inni bardziej ogólnie⁹. Większość publikacji jednak ogranicza się do trzyetapowego procesu zarządzania ekspatriacją, wskazując na elementy: preparacja, wyjazd, repatriacja. Ten model adekwatny jest do wskazania działań, jakie organizacja powinna przedsięwziąć, aby zapewnić expatriantowi możliwość efektywnej realizacji powierzonych mu zadań, szczególnie ważne są dwa pierwsze etapy.

⁷ *Międzynarodowe aspekty zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999, s. 19–24.

⁸ Więcej na ten temat w: Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008.

⁹ Inne ujęcie procesu zarządzania ekspatriacją np. w: Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009.

Pierwszym etapem zarządzania procesem ekspatriacji jest przygotowanie się do misji zagranicznej przez organizację. Chodzi tu w dużej mierze o podjęcie decyzji o wysłaniu expatrianta na misję zagraniczną, wybór expatrianta, czy wreszcie przygotowanie go do wyjazdu. Z punktu widzenia efektywności pracy expatrianta zasadnicze znaczenie mają zadania realizowane w ramach przygotowania do wyjazdu. Ma to strategiczne znaczenie w procesie zarządzania ekspatriacją, gdyż bezpośrednio wpływa na powodzenie misji. Wiele badań przeprowadzonych w środowisku międzynarodowych korporacji wskazuje, że główną przyczyną niepowodzenia misji jest nieprzygotowanie expatriantów i osób im towarzyszącym do radzenia sobie z wysokim poziomem niepewności wynikającym z braku odpowiedniego przygotowania do wyjazdu¹⁰. Do działań realizowanych tym etapem zalicza się¹¹:

- programy doskonalenia świadomości kulturowej,
- wyjazd poprzedzający misję,
- szkolenie językowe,
- wsparcie w zakresie rozwiązywania codziennych problemów w czasie realizacji misji.

Pokrótkę odnosząc się do zadań realizowanych w ramach przygotowania expatriantów do wyjazdu należy stwierdzić, że programy doskonalenia świadomości kulturowej można podzielić na realizowane przed wyjazdem i w pierwszym etapie pobytu expatrianta w kraju goszczącym¹². Jak wskazuje literatura przedmiotu, celem szkoleń realizowanych przed wyjazdem expatrianta na misję powinno być raczej oduczenie norm i wartości kulturowych jego kraju macierzystego niż nauczanie norm i wartości kraju goszczącego¹³. Natomiast w przypadku szkoleń realizowanych po przyjeździe expatrianta do kraju goszczącego zaleca się rozpoczęcie szkoleń nawet kilka miesięcy po rozpoczęciu misji po to, aby expatriant sam pozyskał wiedzę praktyczną na temat danej kultury¹⁴.

Biorąc pod uwagę metody szkoleniowe, poziom rygoru szkoleniowego i długość szkolenia w relacji do poziomu interakcji expatrianta z ludnością kraju goszczącego oraz stopnia odmienności kultury kraju goszczącego, możliwe jest zastosowanie trzech sposobów realizacji programów doskonalenia świadomości kulturowej¹⁵:

- dawanie informacji — *Information-giving approach*,
- wpływ — *Affective approach*,
- zanurzenie — *Immersion approach*.

Kolejnym działaniem w ramach przygotowania expatrianta do wyjazdu jest wizyta w kraju goszczącym. Celem tego działania jest poznanie kraju, miejsca pracy, czy też

¹⁰ Lee H.W., *Factors that influence expatriate failure: An interview Study*, "International Journal of Management" 24 (3)/2007, s. 403.

¹¹ Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008, s. 140.

¹² Selmer J., *Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of "China hands"*, "Management Research Review" 33 (1)/2010, s. 41.

¹³ Grove C.L., Torbiörn I., *A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training*, "International Journal of Intercultural Relations" 6 (2)/1985, s. 205–233.

¹⁴ Selmer J., *Expatriate cross-cultural...* s. 42–43.

¹⁵ Mendenhall M., Dunbar E., Oddou G., *Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique*, "Human Resource Management," 26/1987, s. 143–154.

przyszłych współpracowników. Wizyta taka może również zapoczątkować proces adaptacji pod warunkiem, że poprzedzona zostanie programem doskonalącym świadomość kulturową ekspatrianta¹⁶.

Część organizacji decyduje się również na zapewnienie ekspatriantom kursów językowych. Zakres i intensywność takiego szkolenia determinowany jest zwykle długością misji, stanowiskiem ekspatrianta w kraju goszczącym oraz zakresem interakcji ekspatrianta z podmiotami pozaorganizacyjnymi w kraju goszczącym. Warto tutaj zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu wskazuje się ścisły związek między znajomością języka kraju goszczącego a efektywnością procesu adaptacji ekspatrianta, a w konsekwencji jego efektywnością pracy¹⁷.

Ostatnim działaniem realizowanym w ramach przygotowania ekspatrianta do wyjazdu jest dostarczenie mu informacji na temat codziennego funkcjonowania w kraju goszczącym. Działanie to w znaczący sposób wpływa na proces adaptacji ekspatrianta i osób towarzyszących w kraju goszczącym¹⁸.

Drugim etapem w procesie zarządzania ekspatriacją jest wyjazd ekspatrianta na misję. Tutaj wspomnieć należy, że działania związane z przygotowaniem ekspatrianta do wyjazdu do kraju goszczącego powinny zacząć się w pierwszym etapie procesu zarządzania ekspatriacją i być kontynuowane zwłaszcza w początkowym etapie misji zagranicznej. Niektóre z tych działań, jak na przykład szkolenia językowe, czy wsparcie w rozwiązywaniu codziennych problemów, trwają przez cały okres ekspatriacji. Opisane w odniesieniu do poprzedniego etapu, działania przygotowujące ekspatrianta do wyjazdu to bardzo istotne, lecz nie jedyne determinanty efektywnej adaptacji pracowników realizujących misje zagraniczne. Główne grupy determinantów wpływających na proces adaptacji ekspatrianta w kraju goszczącym, poza działaniami przygotowującymi go do wyjazdu, to czynniki¹⁹:

- związane z pracą: czytelność ról/zadań, uznanie roli, konflikt ról, znajomość roli,
- organizacyjne: wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników, wsparcie logistyczne (związane ze zmianą lokalizacji),
- niezwiązane z pracą: różnice kulturowe, brak znajomości kultury kraju goszczącego, dopasowanie się osób towarzyszących,
- indywidualne: skuteczność indywidualna, skuteczność społeczna (budowanie relacji), wcześniejsze doświadczenia ekspatriacyjne, znajomość języka kraju goszczącego.

Wsparcie ekspatrianta w procesie adaptacji wynika ze świadomości strategicznej istotności czynników wpływających na jej efektywność. Adaptacja to jeden z kluczowych obszarów zarządzania, na jakich powinna skoncentrować się organizacja międzynarodowa na etapie wyjazdu ekspatrianta za granicę. Innymi czynnikami efektywności pracy ekspatrianta, na które organizacje powinny zwrócić uwagę są:

- struktura wynagrodzenia,
- zadania do realizacji,

¹⁶ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human...* s. 143–154.

¹⁷ Marschan R., Welch D., Welch L., *Language: The forgotten factor in multinational management*, "European Management Journal" 15 (5)/1997, s. 591–599.

¹⁸ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 143–154.

¹⁹ Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009, s. 272.

- wsparcie centrali (zarządu, działu HR w centrali i w oddziale),
- środowisko realizacji misji zagranicznej,
- akulturacja expatrianta i towarzyszących mu osób.

Konstrukcja systemu wynagradzania w międzynarodowych organizacjach ulega wpływowi wielu czynników wewnątrz- i pozaorganizacyjnych (zob. Tab. 2), przy czym jej kształt — różne kompilacje części stałej i ruchomej wynagrodzenia, powinien stymulować wzrost wartości organizacji oraz przemieszczenia wewnętrzne pracowników. Kształtowanie systemu wynagradzania w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych jest zadaniem trudnym, co wynika przede wszystkim z istnienia zdyspersyfikowanych grup pracowników oraz różnych krajów działalności organizacji, a przez to odmiennego uwarunkowania prowadzenia organizacji²⁰.

Tabela 2. Czynniki wpływające na system wynagradzania w korporacjach międzynarodowych

Czynniki organizacyjne	Czynniki pozaorganizacyjne
cele strategiczne (orientacja) zdolności płatnicze strategia konkurencyjności kultura organizacyjna wewnątrzorganizacyjna segmentacja rynku pracy stosunki pracy znaczenie oddziałów	specyfika kraju pochodzenia organizacji charakterystyka rynku pracy lokalna kultura rola rządu w kraju macierzystym i goszczącym rodzaj branży strategię konkurentów

Źródło: Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009, s. 311.

Expatrianci to jedna z grup pracowniczych, dla której organizacje międzynarodowe opracowują „szyte na miarę” struktury wynagradzania. Przyświecają temu następujące cele: 1) zachęcać do zatrudnienia i zatrzymywać pracowników, którzy chcą uczestniczyć w misjach zagranicznych, 2) utrzymać standard życia pracownika, jaki posiadał w kraju macierzystym, 3) stanowić źródło konkurencyjności na rynku pracy w kraju macierzystym i goszczącym²¹. Realizacja tak postawionych celów najczęściej wdrażana jest poprzez zastosowanie podejścia bilansowego (ang. *balance sheet approach*). W podejściu tym podstawą wynagrodzenia jest aktualne wynagrodzenie na takim samym lub podobnym stanowisku w firmie macierzystej. Zastosowanie tego podejścia umożliwia expatriantom utrzymanie realnej wartości ich wynagrodzenia na niezmiennym poziomie. Pracownik na tym nie traci a wręcz zyskuje. Pozwala mu to przede wszystkim na zachowanie dotychczasowych standardów życia²². Innymi rozwiązaniami w podejściu do wynagradzania expatriantów są: wynagrodzenie kraju goszczącego — *host country compensation strategy* albo wynagrodzenie w regionie — *region-based*

²⁰ Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 158–178.

²¹ Bodolica V., Waxin M.F., *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, „Journal of the International Academy for Case Studies” 13 (4)/2007, s. 27.

²² *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Poczowski A. ... s. 102.

compensation strategy. Wymienione strategie najczęściej stosowane są w misjach długoterminowych, kiedy ekspatriant traci ścisły kontakt z krajem macierzystym²³.

Niezależnie od podejścia, jakie organizacje międzynarodowe stosować będą wobec pracowników delegowanych na misje zagraniczne, faktem jest, że ich wynagrodzenie różnić się będzie od wynagrodzenia pracowników nieuczestniczących w takich misjach. Ekspatriantów wyróżnia na tle innych grup pracowniczych nie tyle poziom wynagrodzenia zasadniczego, co wachlarz różnorodnych dodatków przyznawanych na czas ekspatriacji. Do najczęściej stosowanych dodatków należą²⁴:

- dodatek za zwiększone koszty utrzymania — *cost-of-living allowance*,
- dodatek mieszkaniowy — *housing allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów podróży z kraju goszczącego do macierzystego — *home leave allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów edukacji, w tym również dzieci — *education allowance*,
- dodatek na pokrycie kosztów przeprowadzki — *relocation allowance*,
- dodatek dla osoby towarzyszącej ekspatriantowi — *spouse assistance*.

Innymi elementami odróżniającymi wynagrodzenie ekspatriantów od innych pracowników firmy międzynarodowej są premie oraz benefity. Podstawowe premie wypłacane ekspatriantom to premia w związku z wyjazdem — *incentive premium* oraz premia jako rekompensata za gorsze warunki pracy w kraju goszczącym — *hardship premium*. Do podstawowych benefitów przysługujących ekspatriantom należą natomiast: ubezpieczenia społeczne, emerytalne oraz medyczne²⁵.

Niewątpliwie istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność pracy ekspatriantów jest wsparcie centrali tj. działania zarządu oraz działu ds. ZZL zarówno w centrali, jak i w oddziale. Rola zarządu sprowadza się przede wszystkim do tworzenia odpowiednich warunków, które wspierają zarówno pracę ekspatriantów, jak i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi zaangażowanych w ten proces. Jest to zatem rola o charakterze strategicznym. Efektywność jej realizacji można sprawdzić analizując poziom wskaźnika odczuwalnego wsparcia organizacyjnego (ang. *perceived organizational support*, POS). Zaangażowanie członków zarządu w operacyjne aspekty ekspatriacji zwiększa się w stosunku do ekspatriantów bezpośrednio im podlegających. Wówczas wybrany członek zarządu włącza się w realizację zadań w poszczególnych etapach procesu ekspatriacji (zob. Tab. 3).

²³ Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human ...* s. 314–315.

²⁴ Dowling P., Festting M., Engle A.D., *International Human ...* s. 162–164.

²⁵ *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999, s. 100–101

Tabela 3. Operacyjne zaangażowanie zarządu w proces expatriacji

Etap procesu expatriacji	Działania, w które angażują się członkowie zarządu w stosunku do expatriantów bezpośrednio im podlegających
Preparacja	wyznaczanie celów misji rekrutacja expatrianta (rozmowa rekrutacyjna, referencje) wyznaczanie celów indywidualnych (PM)
Wyjazd	współpraca w zakresie realizacji wyznaczonych celów ocena pracy expatrianta udział w procesie repatriacji — komunikowanie się (utrzymanie/budowanie więzi)
Repatriacja	mentoring utrzymywanie/budowanie więzi

Źródło: opracowanie własne

Drugim istotnym podmiotem ZZL zaangażowanym w proces zarządzania expatriacją jest dział ZZL lub specjalista ds. ZZL działający zarówno w centrali, jak i w oddziale. Celem strategicznym tego działu jest zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie globalnej²⁶, a zatem w konsekwencji tworzenie globalnej kadry pracowniczej. Aby zrealizować tak postawiony cel globalnego zarządzania zasobami ludzkimi, dział ZZL nie może koncentrować się na odgrywaniu roli administratora, lecz powinien pełnić funkcję czynnika kształtującego (ang. *influencer*) globalny system zarządzania zasobami ludzkimi, skupiając się przede wszystkim na obszarach takich, jak: planowanie kariery, zarządzanie przez efekty — *performance management*, czy zarządzanie wynagrodzeniami²⁷. Strategiczna rola działu ZZL (specjalistów reprezentujących ten dział) nie powinna jednak przysłonić operacyjnych zadań, jakie czekają te podmioty w procesie zarządzania expatriacją. Warto wspomnieć, że podmioty te odpowiedzialne są za działania, które z jednej strony wpływają bezpośrednio na efekty misji zagranicznej, w tym np. opracowanie profili kompetencyjnych i kwalifikacyjnych, dobór metod selekcji, opracowanie programu przygotowującego expatrianta do wyjazdu, zapewnienie wsparcia w zmianie miejsca zamieszkania, czy dopasowanie struktury wynagradzania, ale z drugiej strony odpowiedzialne są również za skuteczność repatriacji. Działy personalne są bezpośrednio odpowiedzialne za poziom wspomnianego wcześniej wskaźnika odczuwalnego wsparcia organizacyjnego (POS) wśród expatriantów. A im wyższy wskaźnik POS wśród expatriantów, tym większa ich skłonność do pozostania w danej organizacji po zakończeniu misji, a to z kolei umożliwia organizacjom tworzenie zasobu globalnych menedżerów i zatrzymywanie wiedzy związanej z rea-

²⁶ Brewster C., Scullion H., Harris H., *Towards new model of globalizing HRM*, "International Journal of Human Resource Management" 16/2005, s. 949–970.

²⁷ Novicevic M., Harey H., *The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century*, "International Journal of Human Resource Management" 12 (8)/2001, s. 1251–1268.

lizacją misji zagranicznych w danej organizacji, co stanowi źródło konkurencyjności współczesnych organizacji²⁸.

Refleksje końcowe

Zróznicowanie determinant efektywności pracy expatrianta prowadzi do wniosku, że zarządzanie procesem ekspatriacji jest zadaniem o wysokim poziomie trudności. Przy czym warto podkreślić, że sukces ekspatriacji zależy nie tylko od działań realizowanych przez organizację, ale również od cech indywidualnych, właściwych expatriantowi. Zapewne dlatego pomiar efektywności pracy expatrianta wymaga zastosowania zaawansowanych metod i narzędzi. Ten pomiar rozpoczyna się zwykle już w drugim etapie procesu ekspatriacji tj. w czasie wyjazdu, a kończy w ostatnim tj. w repatriacji. Zarządzanie przez efekty — *performance management* to najczęściej stosowane podejście do oceny efektywności realizacji misji zagranicznej, a odbywa się ono na trzech poziomach tj.:

1. Poziom organizacji — wartość dodana dla całej organizacji — poziom mierników strategicznej karty wyników.
2. Poziom misji (oddziału) — realizacja celów finansowych i pozafinansowych.
3. Poziom expatrianta — bezpośrednie efekty pracy i zachowania na stanowisku pracy (rozwój kompetencji).

Bibliografia

1. Black J., Mendenhall M., *Cross cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research*, "Academy of Management Review" 15 (1)/1991.
2. Bodolica V., Waxin M.F., *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, "Journal of the International Academy for Case Studies" 13 (4)/2007.
3. Brewster C., Scullion H., Harris H., *Towards new model of globalizing HRM*, "International Journal of Human Resource Management" 16/2005.
4. Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning 2008.
5. Grove C.L., Torbiörn I., *A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training*, "International Journal of Intercultural Relations" 6 (2)/1985.
6. Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage 2009
7. Lee H.W., *Factors that influence expatriate failure: An interview Study*, "International Journal of Management" 24 (3)/2007.
8. Lobel S., *Global leadership competences: managing to a different drumbeat*, "Human Resource Management" 29 (1)/1990.
9. Marschan R., Welch D., Welch L., *Language: the forgotten factor in multinational management*, "European Management Journal" 15 (5)/1997.

²⁸ Liu Y., *Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company*, *Personnel Review*, vol. 38, no. 3, 2009, s. 307–308.

10. Mendenhall M., Dunbar E., Oddou G., *Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique*, "Human Resource Management" 26/1987.
11. Mendenhall, M., Oddou, G., *The dimensions of expatriate acculturation: A review*, "Academy of Management Review" 10 (1)/1985.
12. *Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Pocztowski A. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999.
13. Moynihan M., *Global manager. Recruiting, developing, and keeping world class executives*, Economist Intelligence Unit, USA 1993.
14. Novicevic M., Harey H., *The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century*, "International Journal of Human Resource Management" 12 (8)/2001.
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
16. Ramalu S.S., Rose R.Ch., Kumar N., Uli J., *Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment*, "The Journal of Applied Business Research" 26 (6)/2010.
17. Schiruma G, Bourne M., Harris H., *Focus on ... human resources. Assessing the value of international workers*, "Measuring Business Excellence" 10 (1)/2006.
18. Selmer J., *Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of "China hands"*, "Management Research Review" 33 (1)/2010.

DETERMINANTS OF EXPATRIATES' PERFORMANCE

Internationalization of activities is in fact every day action not only corporations, but also medium and small enterprises. There are a lot of reasons why companies decide to internationalize. However, no matter what the reason for the activity is one thing is certain that simultaneously with internationalization the pool of managers working internationally increases. Nevertheless, managing the group of employees is not easy. Mistakes made while managing the employees can result in failure of an international business mission. Taking that into consideration the objective of the paper is to underline key determinants of expatriates' performance.

Key words: **international assignment, expatriates, process of expatriates management**

Słowa kluczowe: **misja zagraniczna, expatrianci, proces zarządzania expatriantami**