

Sylwia Przytuła

Ekspatrianci w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych

W ciągu ostatnich 20 lat transformacji polityczno-gospodarczej Polska stała się jednym z atrakcyjniejszych krajów Europy Środkowo-Wschodniej pod względem lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w szczególności typu *greenfield*, co wiąże się z obecnością ekspatriantów w naszym kraju.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie profilu demograficznego ekspatów, motywów ich przyjazdu do Polski oraz problemów, z jakimi borykają się na co dzień. Poza studiami literaturowymi treścią artykułu są wstępne rezultaty badań stanowiące fragment projektu badawczego „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce” (nr UMO-2011/01/D/HS4/01700), finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Słowa kluczowe: ekspatriant (*expatriate*), bezpośrednie inwestycje zagraniczne – BIZ (*FDI*), motywy ekspatriacji (*motives of expatriation*), klimat inwestycyjny w Polsce (*climate of investment in Poland*)

Wstęp

W ciągu ostatnich 20 lat transformacji polityczno-gospodarczej Polska stała się jednym z atrakcyjniejszych krajów Europy Środkowo-Wschodniej pod względem lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Według raportu UNCTAD 2011 [s. 206], mimo dużej aktywności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych, głównie europejskich, wciąż jednak Polska jest bardziej odbiorcą niż dawcą bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), co wiąże się z wieloma korzyściami: napływem kapitału finansowego i ludzkiego, transferem technologii, wiedzy. Ponadto, każdego roku zagraniczne korporacje budują od podstaw w Polsce ok. 300 fabryk (*greenfield investments*) [Karaszewski, 2010, s. 6], co wiąże się z obecnością ekspatriantów w naszym kraju.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnych wyników badań autorki dotyczących profilu demograficznego¹ ekspatów, ich doświadczenia zawodowego, motywów ich przyjazdu do Polski oraz problemów, z jakimi borykają się na co dzień. Prezentowane badania stanowią fragment projektu badawczego „Kadra menedżerów eks-

1 Na profil demograficzny ekspatriantów, przyjęty na potrzeby niniejszego artykułu, składają się następujące cechy: płeć, wiek, narodowość. Według C. Brewstera [1991], profil ekspatrianta określają ponadto zawód, doświadczenie międzynarodowości (czas pracy w korporacji międzynarodowej) oraz długość kontraktów zagranicznych.

patriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce” (nr UMO-2011/01/D/HS4/01700), finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Badania autorki odniesiono do innych dostępnych badań oraz statystyk ekonomicznych i socjologicznych dotyczących ekspatriantów, co stanowić może przyczynek do głębszej analizy porównawczej.

Zbiorowość badana i stosowana metoda

Badania na grupie 111 ekspatriantów pracujących w polskich filiach przeprowadzono od lipca 2011 do maja 2012 r. W doborze respondentów wykorzystano próby nieprobabilistyczne i zastosowano metodę kuli śnieżnej [Babbie, 2004, s. 204].

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety w języku angielskim, złożony z trzech części. Pierwsza z nich dotyczyła informacji o profilu ekspatrianta, jego doświadczenia w pracy w korporacjach międzynarodowych oraz motywów podjęcia pracy w polskich filiach. Druga część dotyczyła informacji o korporacji (m.in. w ilu krajach działa, gdzie znajduje się centrala, ilu ekspatriantów zatrudnia, jaka była forma inwestycji w Polsce). Trzecia część obejmowała zagadnienia dotyczące poszczególnych subfunkcji zarządzania kadrami (planowania ekspatriacji, doboru ekspatriantów, ich motywowania i wynagradzania, form doskonalenia oraz problemów kulturowych związanych z pracą i życiem w kraju oddelegowania).

W celu uzyskania ekwiwalencji językowej i uniknięcia problemów związanych z przekładem pytań w kwestionariuszu z języka polskiego na angielski przyjęto procedurę tłumaczenia wstecznego [Matsumoto, 2007, s. 60].

Ponadto dokonano analizy źródeł pisanych z dostępnej dokumentacji z firm oraz informacje o firmach ze stron internetowych.

Pozyskane dane z całego kwestionariusza zostały opracowane przy użyciu pakietu statystycznego SPSS/PC+, choć dla zaprezentowania wstępnych wyników tych eksploracji w niniejszym artykule wystarczyły statystyki opisowe.

Zaprezentowane wyniki badań są tylko fragmentem całego projektu badawczego, którego ukończenie planowane jest na 2014 r., niemniej jednak „zwiastuny” tych eksploracji dotyczące profilu ekspatów, motywów ich przyjazdu do Polski czy problemów kulturowych można odnieść do nielicznych jak dotąd badań nad ekspatriantami, prowadzonych przez polskich badaczy, prezentowanych także na łamach ZZL [np. Przytuła, 2009; Szwiec, 2009].

Problematyka ekspatriacji w świetle badań teoretycznych i empirycznych

Rozważania teoretyczne i badania empiryczne dotyczące ekspatriacji odnajdujemy głównie w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie ekonomia oraz w naukach o zarządzaniu. Szczegółowiej, zagadnienia ekspatriacji mieszczą się w subdyscyplinach: międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie międzynarodowe, stosunki międzynarodowe. Warto w tym miejscu podkreślić, że do znaczących polskich badaczy podejmujących w swoich publikacjach zagadnienia ekspatriacji należą: A. Murdoch [1999], D. Simpson [2000], A. Poczowski [2002], A. Sitko-Lutek [2004], T. Listwan, M. Stor [2009], J. Schroeder [2010], M. Rozkwitalska [2011], J. Purgał-Popiela [2011]. Autorzy ci podejmują w swoich pracach wątki ekspatów w niewielkim zakresie, gdyż stanowią one uzupełnienie szerszego kontekstu, jakim są m.in. kulturowe uwarunkowania biznesu, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwa międzynarodowe, sukces misji zagranicznych.

W obszarze nauk humanistycznych (np. w socjologii, psychologii międzykulturowej, naukach politycznych, antropologii kulturowej) można odnaleźć wątki ekspatriacji, które toczą się niejako obok zagadnień migracji, obywatelstwa, kultury, tożsamości narodowej [Castle, 2006; Kawczyńska-Butrym, 2009] lub mobilności zasobów pracy [Kryńska, 2000].

Można tu przywołać badania prowadzone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [Bańka, 2006], które dotyczyły poradnictwa transnarodowego i problemu emigracji zarobkowej, choć tylko w niewielkim zakresie obejmowały ekspatów.

Motywy wysyłki ekspatów do zagranicznych filii w praktyce zarządzania

Typologia **motywów**², dla których wysyła się ekspatów do filii zagranicznych, została zaproponowana przez A. Edstroma i J.R. Glabrighta [za: Harzing, 2004, s. 260] w 1977 r. Studium badawcze P. Sparrow, która wskazuje na następujące powody wysyłki ekspatów do zagranicznych jednostek [za: Collings, Scullion, 2006, s. 41]:

- rozwój menedżerski:
 - rozwój kariery,
 - budowanie kadry międzynarodowych menedżerów;

2 I. Torbiorn wskazuje na trzy motywy wysyłki ekspatów za granicę: kontrola, transfer *know-how* oraz usprawnienie komunikacji pomiędzy filią a centralą (1982), natomiast J.S. Black pisze o „rolach menedżerskich” pełnionych w zagranicznych filiach. Według autora, ekspaci odgrywają trzy strategiczne role w międzynarodowych korporacjach: **kontrola** i koordynacja operacji, **transfer** umiejętności i wiedzy, **rozwój** menedżerski [za: Bonache, Fernandez, 1999].

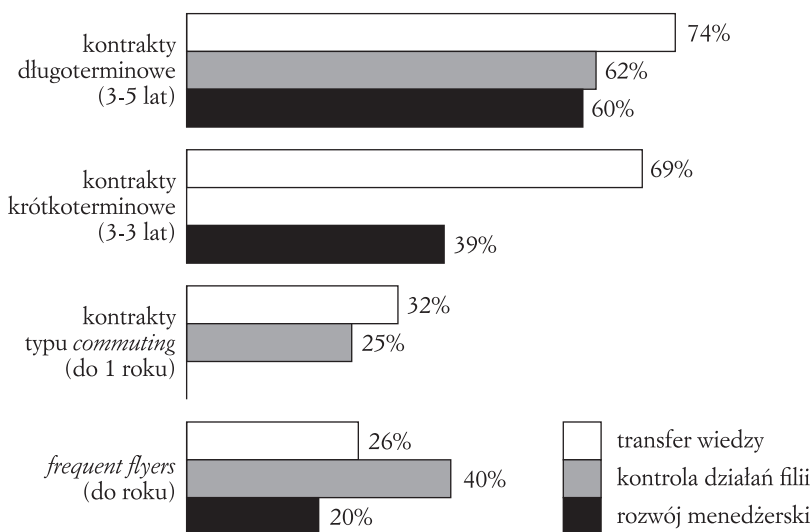
- rozwój organizacji i kontrola:
 - transfer wiedzy,
 - kontrola lokalnych operacji,
 - koordynacja globalnej polityki korporacji;
- brak wykwalifikowanej lokalnej kadry:
 - brak możliwości korzystania z lokalnych zasobów wiedzy.

Badania przeprowadzone przez CIPD³ (The Chartered Institute for Personnel and Development) w 64 organizacjach międzynarodowych w 2001 r. dowiodły, że dominującym motywem był **rozwój menedżerski** (95,3%), w dalszej kolejności znalazł się rozwój organizacji i kontrola (81,2%) oraz brak wykwalifikowanej lokalnej kadry – 56,3%.

Rezultaty badań PriceWaterhouseCoopers wskazują, że w ostatnich pięciu latach motyw braku lokalnej kadry traci na znaczeniu, natomiast rośnie znaczenie czynnika kosztowego, w szczególności w firmach europejskich [za: Dowling, s. 89].

Na wykresie 1 przedstawiono też rozróżnienie motywów ekspatriacji, w zależności od czasu trwania kontraktu (długoterminowe, krótkoterminowe, dojazdy międzynarodowe – *commuting*, podróże biznesowe – *frequent flyers*).

Wykres 1. Przyczyny wyjazdów zagranicznych w zależności od czasu trwania kontraktów



Źródło: Harris H., 2000, s. 2

³ CIPD zrzesza instytucje ze 120 krajów świata zajmujące się problematyką zarządzania zasobami i wyznaczaniem globalnych standardów opartych na najlepszych praktykach w tym obszarze zarządzania, [<http://www.cipd.co.uk/global/>].

Z prezentowanego wykresu wynika, że przyczynami, dla których wysyłano spatów na kontrakt długoterminowy (od 3-5 lat), był przede wszystkim transfer wiedzy oraz w równej mierze kontrola filii i rozwój menedżerski. Zasadniczym motywem, dla którego wysyłano ekspatów na krótkoterminowe wyjazdy (od 1-3 lat), był transfer wiedzy i umiejętności oraz rozwój menedżerski. Zasadniczym motywem krótkich podróży biznesowych (*frequent flyers*) lub wizyt zagranicznych (*commuting*) trwających do roku była kontrola działań filii i transfer wiedzy eksperckiej.

W badaniach Cranfield School of Management (*Executive Report...*, 2000, s. 6) wskazano na najczęściej pojawiające się motywy ekspatriacji na początku XXI wieku: **transfer wiedzy i umiejętności** (74%), kontrola menedżerska (62%), rozwój menedżerów (60%).

Z badań GMAC⁴ wynika także, że dominującym celem, dla którego korzystano z usług kadry ekspatów, było przede wszystkim uzupełnienie luki wiedzy oraz umiejętności menedżerskich i technicznych w jednostkach zagranicznych.

Ponieważ motyw transferu wiedzy i umiejętności jest najczęściej występującym przyczynkiem, dla którego ekspaci są wysyłani do jednostek zagranicznych, są oni nazywani pasami transferowymi [Cerdin, 2009] pomiędzy centralą, a filią.

Motywy podejmowania pracy w Polsce przez ekspatriantów

Jest kilka przyczyn, dla których warto podjąć badania nad populacją ekspatów pracujących w Polsce.

Polska jest gospodarką rozwijającą się⁵ i perspektywiczną dla inwestorów z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych i krajów azjatyckich. Napływ inwestycji oznacza także obecność ekspatów, którzy przyjadą tu na kontrakty krótko- lub długoterminowe.

Ze statystyk PAIiZ wynika, że Polska jest raczej odbiorcą niż dawcą BIZ, i to najczęściej w formie *greenfield*. Z praktyki zarządzania w korporacjach międzynarodowych wynika, że na czas rozpoczęcia nowego przedsięwzięcia od podstaw i jego rozwoju wysyła się macierzystą kadrę menedżerów.

4 **GMAC Global Relocation Services** to jedna z największych firm doradczych i konsultingowych działająca w 110 krajach świata, dostarczająca ekspertyzy i badań z zakresu ekspatriacji. Firma istnieje od 1993 r. Każdego roku przeprowadza badania na populacji ok. 32 000 ekspatów, [www.gmacglobalrelocationtrends.com].

5 Polska znalazła się na 21. miejscu w 2010 r. w rankingu „Emerging new locations for international assignments”, ale też na liście najtrudniejszych/najbardziej problematycznych destynacji dla menedżerów zagranicznych, „International Employee Mobility in the new decade”, Brookfield, Global Relocation Trends Report, 2010, s. 9.

Ponadto sposób obsady stanowisk menedżerskich w filiach (czy to będą ekspaci, czy menedżerowie lokalni lub pochodzący z krajów trzecich) zależy od orientacji strategicznej w tym zakresie, jaką przyjmuje centrala korporacji [Collings, Scullion, 2006, s. 18]⁶. Korporacja przyjmująca etnocentryczne podejście będzie wysyłała macierzystych menedżerów, czyli ekspatów, do jednostek filialnych. Można tu wskazać na pewną prawidłowość, wynikającą z wcześniejszych badań autorki [2007, s. 152-153]. Z obserwacji i przeprowadzonych wywiadów w firmach azjatyckich działających w Polsce wynika, że mimo iż inwestycja znajduje się w fazie stabilizacji i dawno zakończył się okres jej powstawania, to najwyższe stanowiska w firmach nadal zajmują ekspaci. Inne badania też potwierdzają takie praktyki^{7, 8, 9}. Z uwagi zatem na rosnące zainteresowanie Polską ze strony korporacji azjatyckich (głównie z Korei Płd., Japonii), obecność ekspatów w tych firmach będzie wyzwaniem dla wielu polskich kooperantów i współpracowników.

Ponadto, w opiniach polskich menedżerów, którzy osiągnęli sukces międzynarodowy, pojawia się problem luki kwalifikacji międzynarodowych. „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 studiuje w Polsce w otoczeniu samych Polaków, a potem żenimy się i pracujemy w kraju. Zbyt rzadko wyjeżdżamy na studia za granicę.” [Polski menedżer..., 2012]

Doświadczenie polskich menedżerów jest chętnie wykorzystywane w innych krajach Europy Wschodniej [Pracownik XXI wieku..., 2012], ze względu na to, że zdobywali oni praktykę na rozwijającym się rynku polskim i to doświadczenie sprawdza się w podobnych uwarunkowaniach gospodarek uznawanych za rozwijające się (Ukraina, Litwa, Estonia). Natomiast niewielu Polaków „gra w światowej lidze mistrzów”. Ponadto W. Karaszewski i in. [2010, s. 6], wskazują także na wczesny etap internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, a także na stopniowe pokonywanie barier psychologicznych oraz braków wiedzy i doświadczenia międzynarodowego, co stanowić może przyczynek do obecności ekspatriantów w Polsce.

6 Według klasyfikacji V. Perlmuttera wyróżnia się następujące podejścia do zarządzania filiami-EPRG (etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne, geocentryczne), za: Collings, Scullion, 2006, s. 18

7 Badania GMAC dowodzą, że w ok. 70% korporacji w zakresie polityki ekspatriacji dominuje podejście etnocentryczne, [www.gmacglobalrelocationtrends.com].

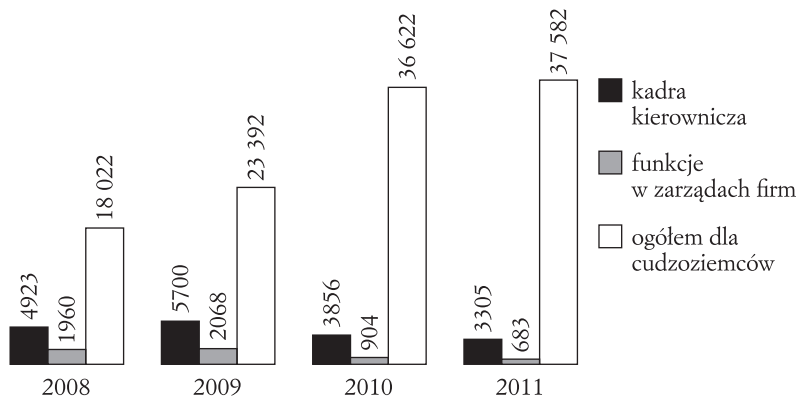
8 W filiach japońskich korporacji prawie 75% populacji kadry menedżerskiej stanowią menedżerowie z kraju macierzystego. Natomiast w filiach korporacji europejskich lub amerykańskich, wskaźnik zatrudniania ekspatów jest znacznie niższy [Kopp, 1994, s. 581].

9 Według J. Selmer: „obsada stanowisk zagranicznych przez japońskie korporacje na świecie ma charakter etnocentryczny i kontrakty są bardziej długoterwale (powyżej 5 lat) niż w Europie czy Stanach Zjednoczonych”, [1995, s. 5].

Swobodny przepływ ludności między krajami, programy mobilności dla studentów i pracowników oraz wielostronne i bilateralne umowy międzynarodowe (np. traktat z Schengen) znacznie utrudniają określenie dokładnej liczby expatriantów¹⁰ w Polsce. Dane szacunkowe można pozyskać w GUS, z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz z Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Od 2008 r. ogólna liczba wydawanych pozwoleń dla cudzoziemców wyraźnie rośnie, choć spada liczba pozwoleń na pracę dla kadry kierowniczej, w tym dla członków zarządów firm (wykres 2).

Wykres 2. Liczba wydanych zezwoleń na pracę w Polsce dla cudzoziemców



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/>]

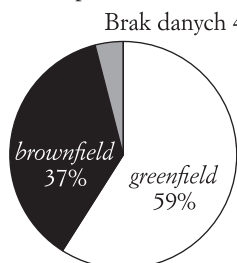
W rekrutowaniu cudzoziemców na stanowiska menedżerskie przodują firmy z zagranicznym kapitałem, przyzwyczajone do czerpania bez ograniczeń z międzynarodowego rynku pracy. Znamienne jest również to, że polskie spółki stać już na sprowadzenie z zagranicy nietanich przecież specjalistów [Błaszczak, Lentowicz, 2010].

10 Rozporządzenie MPiPS z 30 sierpnia 2006 r. zakłada wyjątek od uzyskania zezwolenia na pracę przez cudzoziemców m.in. dla **członków zarządów**, jeśli przebywają w Polsce na podstawie wizy pobytowej w celu wykonywania pracy w ciągu roku nie więcej niż 90 dni w ciągu kolejnych 6 miesięcy [Dz. U. nr 156, poz. 1116 i z 2007 r., nr 120, poz. 824].

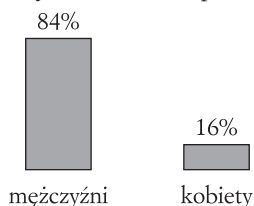
Ekspatrianci w polskich filiach – wstępne wyniki badań empirycznych

Rezultaty badań wskazują, że większość przedsięwzięć zagranicznych inwestorów w Polsce powstała w drodze budowy od podstaw całej inwestycji (*greenfield*) (wykres 3).

Wykres 3. Forma powstania inwestycji w Polsce



Wykres 4. Płeć ekspatów



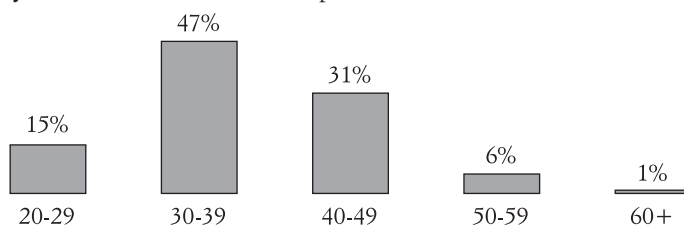
Źródło: opracowanie własne

Statystyki demograficzne populacji respondentów wskazują, że 84% z nich to mężczyźni (wykres 4).

W badaniach GMAC również ponad 80% badanych stanowią mężczyźni, choć studium badawcze V. Suutari i C. Brewstera [1999] pokazuje rosnący trend w statystykach dotyczących kobiet-ekspatów, w szczególności w krajach nordyckich.

Dominującą grupą ekspatów są osoby w wieku 30-49 lat (wykres 5). Młodzi ekspaci, w wieku do 29 lat, stanowią 15% badanej populacji, natomiast liczba ekspatów w wieku 50+ to ok. 6%.

Wykres 5. Struktura wiekowa ekspatów

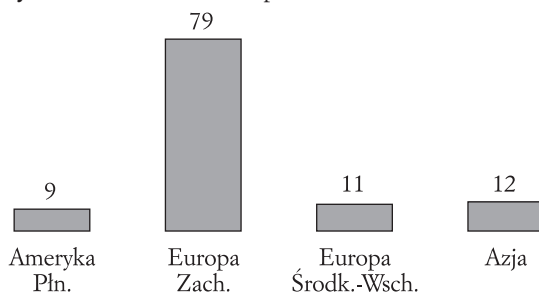


Źródło: opracowanie własne

Warto w tym miejscu zauważyć, że w badaniach GMAC na przestrzeni lat 2003-2010 zauważalny był wzrost udziału ekspatów w wieku 50+ do poziomu 15%. Podobną tendencję odnotowano też w badaniach Berlitz Consulting [*Global Expatriates...*, 2011, s. 5] – grupa wiekowa 45+ stanowiła około 15% badanych.

Jeśli chodzi o narodowość badanych ekspatów, to wywodzili się oni aż z 17 krajów, które zostały pogrupowane na kraje Ameryki Północnej, Europy Zachodniej, Europy Środkowo-Wschodniej i kraje azjatyckie (wykres 6).

Wykres 6. Narodowość ekspatów

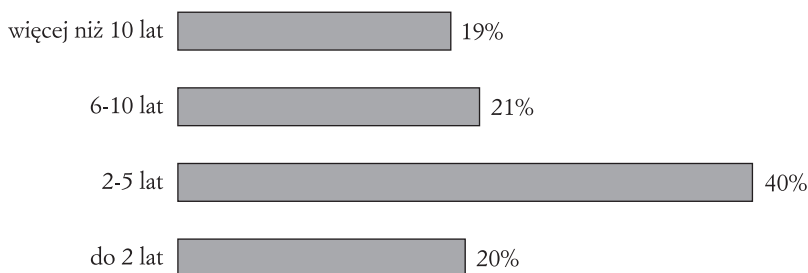


Źródło: opracowanie własne

Dominująca grupa ekspatów pracujących w polskich filiach pochodzi¹¹ z krajów Europy Zachodniej (Wielka Brytania, Szkocja, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Niemcy, Włochy, Dania, Szwajcaria, Finlandia, Szwecja).

W badaniach także pozyskano informację dotyczącą doświadczenia międzynarodowego ekspatriantów. Kwestia ta jest istotna przy rozpatrywaniu praktyki zarządzania tą kadrami, np. co do wstępnych wymagań na stanowisko zagraniczne, kryteriów selekcji, problemów związanych z adaptacją kulturową. Doświadczenie (lub jego brak) w pracy w strukturach międzynarodowych determinuje decyzje ekspatriantów o pracy za granicą. 60% ekspatów to osoby, które w obecnej korporacji pracują od 1-5 lat, natomiast staż pracy dłuższy niż 10 lat posiada 19% respondowanych (wykres 7).

Wykres 7. Staż pracy ekspaty ogółem w korporacji

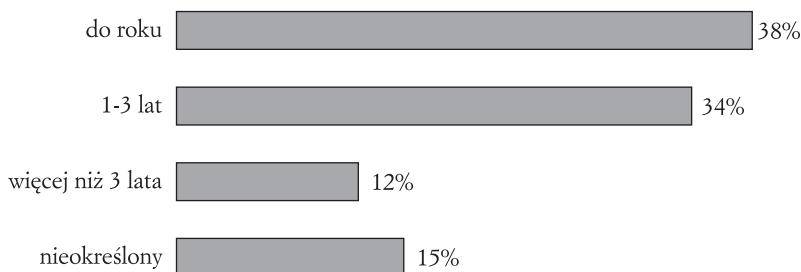


Źródło: opracowanie własne

11 Kraje pochodzenia ekspatów są tożsame z ich narodowością, a nie z krajem ulokowania centrali korporacji.

Prawie 40% badanych przyjechało do Polski na okres do 12 miesięcy, a kontrakty ponad jednej trzeciej ekspatów mają charakter średnioterminowy (1-3 lata). Kontrakty długoterminowe (więcej niż 3 lata) realizuje w Polsce zaledwie 12% ekspatów (wykres 8).

Wykres 8. Przewidywany czas trwania kontraktu w Polsce



Źródło: opracowanie własne

Badania przeprowadzone w 81 korporacjach przez Worldwide ERC¹² w 2010 r. wskazują na dominującą liczbę kontraktów krótkoterminowych, *bussines travellers* (95%) i *bussines commuters* (67%). Nieliczne są przypadki tradycyjnej ekspatriacji, czyli kontraktów długookresowych (14%)¹³.

Krótkoterminowe kontrakty w ciągu dwóch lat 2009-2010 zwiększyły się wyraźnie w Europie (56%) i USA (54%). W krajach Ameryki Łacińskiej i Azji dominującą formą ekspatriacji są tradycyjne długoterminowe kontrakty (47% firm wywodzących się z Ameryki Łacińskiej). Firmy o proveniencji azjatyckiej notują największy wzrost wizyt krótkoterminowych typu *commuter*, natomiast 42% firm europejskich i amerykańskich planuje zwiększenie tej liczby kontraktów [*International Assignments...*, 2010, s. 21].

Transfer *know-how* był dominującym motywem¹⁴ (60% badanych wskazało na ten motyw), dla którego ekspaci zostali wysłani do polskiej jednostki (wykres 9). Drugim przyczynkiem transferu ekspatów była kontrola procesów zarządzania w polskiej filii

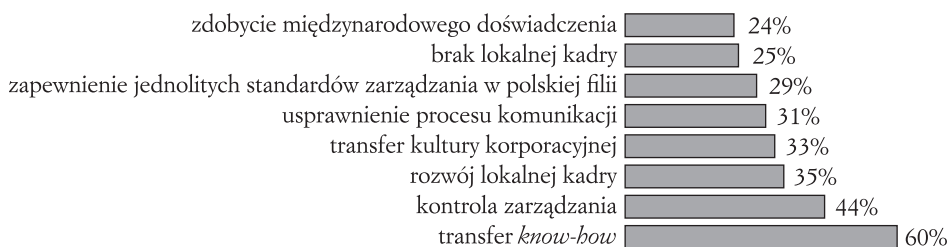
12 [http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYArticles/Pages/0311-bellon.aspx] z dnia 4.12.2011

13 Podobne trendy przedstawiają badania CRS „Corporate Relocation Survey” 2009, [http://www.atlasworldgroup.com].

14 Typologia motywów, dla których wysła się ekspatów do filii zagranicznych, została zaproponowana przez A. Edstroma i J.R. Glabrighta [za: Harzing, 2004, s. 260] w 1977 r. Studium badawcze P. Sparrow wzbogaciło tę listę, która wskazuje na następujące powody wysyłki ekspatów do zagranicznych jednostek [za: Collings, Scullion, 2006, s. 41]: rozwój menedżerski (rozwój kariery, budowanie kadry międzynarodowych menedżerów), rozwój organizacji i kontrola (transfer wiedzy, kontrola lokalnych operacji, koordynacja globalnej polityki korporacji), brak wykwalifikowanej lokalnej kadry (brak możliwości korzystania z lokalnych zasobów wiedzy).

(44% badanych wskazało na ten motyw). Inne motywy to: rozwój lokalnej kadry, transfer kultury korporacyjnej i usprawnienie procesu komunikacji (wykres 9).

Wykres 9. Motywy, dla których ekspaci zostali wysłani do pracy w polskiej jednostce

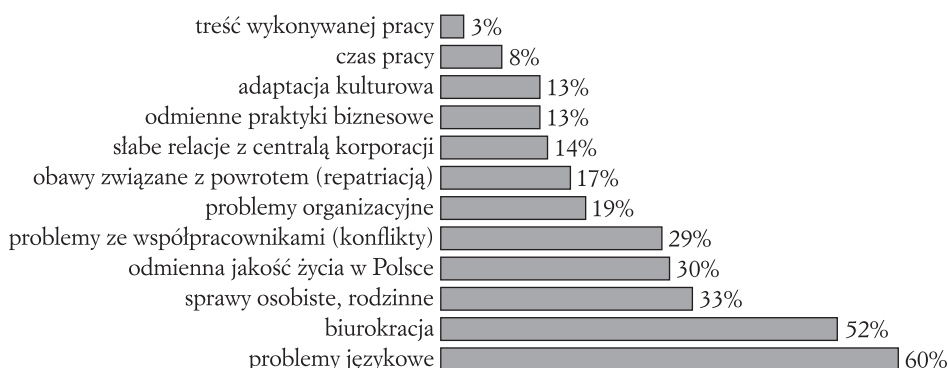


Źródło: opracowanie własne

Motyw transferu wiedzy i umiejętności jest zatem dominujący dla ekspatów pracujących w Polsce.

W badaniu uzyskano też dane dotyczące największych problemów, z jakimi borykają się ekspaci pracujący w Polsce (wykres 10). Ponad 60% respondentów przyznało, że problemy językowe stanowią duże utrudnienie w ich pracy. Ponadto 52% ekspatów za problematyczne wskazało przepisy prawne, podatkowe i biurokrację w różnych instytucjach. W dalszej kolejności pojawiły się problemy natury osobistej i rodzinnej samych ekspatów, odmienna, dla wielu respondentów, jakość życia w Polsce oraz problemy ze współpracownikami.

Wykres 10. Największe problemy według ekspatów pracujących w Polsce



Źródło: opracowanie własne

Odwołując się w tym miejscu do innych badań, należy podkreślić, że znajomość języków obcych stanowi dla pracowników międzynarodowych korporacji znaczący problem [*Global firms...*, 2010, s. 27]. Biegłość językowa, jako składowa kompetencji międzykulturowej, jest wymieniana również jako kluczowe wyzwanie dla korporacji zatrudniających ekspatów [*Key Themes...*, 2009, s. 30].

W odniesieniu do „problemu biurokracji” w Polsce, warto przywołać kilka pomysłów na zniwelowanie tej bariery według inwestorów zagranicznych:

- ograniczyć coroczne kontrole zeznań podatkowych cudzoziemców mieszkających w Polsce,
- usprawnić proces uzyskiwania zezwoleń na zamieszkanie,
- zredukować liczbę ankiet statystycznych do tych najbardziej potrzebnych,
- przestać wprowadzać nowe święta, prawie co roku [*Invest in Poland...*, 2010, s. 30].

Zakończenie

Rezultaty fragmentarycznych badań przeprowadzonych przez autorkę na expatriantach pracujących w Polsce pozwalają na określenie następującego profilu demograficznego tych osób: są to w większości mężczyźni w wieku od 30-49 lat. Spośród 17 narodowości reprezentowanych w badaniach, najczęściej są to osoby pochodzące z krajów Europy Zachodniej (co nie jest tożsame z krajem pochodzenia centrali korporacji). W większości przypadków kontrakty expatrianckie na pracę w Polsce mają charakter krótkookresowy (do roku) i średniookresowy (od 1-3 lat).

Główne motywy expatriacji wskazane przez respondentów to transfer *know-how*, kontrola działań i operacji filii w Polsce oraz pomoc w rozwoju i doskonaleniu lokalnej kadry. Należy podkreślić, że „popularność” tych motywów wskazana przez respondentów jest podobna do innych prezentowanych w tym artykule badań.

Poza tradycyjnymi problemami expatriacji, jakimi są problemy osobiste, zobowiązania rodzinne, badani wskazują także na problemy językowe oraz biurokrację, która znacznie ogranicza swobodę prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Kontynuacja badań nad expatriantami pracującymi w Polsce, w ramach założonego projektu badawczego, pozwoli na głębszą diagnozę praktyki zarządzania tą kadrami i przyczyni się, choć w niewielkim stopniu, do uzupełnienia polskiego dorobku empirycznego w tym obszarze.

Literatura

- Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa
- Bańka A. (2006), *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
- Brewster C. (1999), *The management of expatriates*, Kogan-Page, London.
- Castles S., Miller M. (2006), *Migracje we współczesnym świecie*, PWN, Warszawa
- Cerdin J. i in. (2009), *The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective*, [w:] P. Benson i in., (red.), *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, NMSU College of Business Talinn, Estonia.
- Collings D., Scullion H. (2006), *Strategic motivations for international transfers: why do MNCs use expatriates?* [w:] H. Scullion, D. Collings, (red.), *Global staffing*, Routledge, London and NY.
- Collings D., Scullion H. (2006), *Approaches to international staffing*, [w:] „Global staffing”, H. Scullion, D. Collings (red.), Routledge, London and NY.
- Dowling P. i in. (2000), *International HRM*, wydanie 5, South Western Cengage Learning, *Executive Report 2000*, CreME, Cranfield School of Management, Cranfield, 2000, [w:] [<http://www.wfpma.com/publications/PDFs/wlv10n4.pdf>].
- Global Expatriates Observatory*, 2011 White Paper, Berlitz Consulting.
- Global firms in 2020. The next decade of change for organizations and workers* (2010), „The Economist”, Economist Intelligence Unit.
- Harris H. (2000), *Alternative forms of international working*, Worldlink, vol. 10, nr 44.
- Harzing A.W. (2004), *Composing an International Staff*, [w:] A.W. Harzing (red.) *International HRM*, Sage Publications.
- International Assignments Surve* (2010), Global Mobility Metrics, Mercer LLC.
- PAIiZ (2010), *Invest in Poland. Bariery w napytywie bezpośrednich inwestycji do Polski*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa,
- Karaszewski W. i in. (2010), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, Raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Kawczyńska-Butrym Z. (2009), *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Key Themes and Top 10 Trends*, (2009), SHRM Workplace Forecast.
- Kryńska E., red. (2000), *Mobilność zasobów pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Matsumoto D. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk.
- Murdoch A. (1999), *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa
- Pocztowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przytuła S. (2009), *Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Purgał-Popiela J., (2011) *Sukces misji zagranicznej i jego uwarunkowania – spojrzenie z perspektywy organizacji i ekspatrianta*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34).
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków
- Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Simpson D. (2000), *Wyzwania i dylematy, przed jakimi stają pracownicy kierowani do pracy za granicę*, [w:] J. Rymarczyk, M. Sutkowski (red.), *Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej. Handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 867.

Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Suutari V., Brewster C. (1999), *International assignments across European borders: no problems?* [w:] C. Brewster (red.), *IHRM: Contemporary issues in Europe*, Routledge.

Szwiec P., (2009), *Wzrost efektywności expatów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5.

UNTCAD 2011, w: [<http://untcad.org>, 01.07.2012].

Listwan T., Stor M., red. (2009), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. Listwan T., M. Stor, Wyd. UE we Wrocławiu.

<http://untcad.org>

www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0311-bellon.aspx, z dnia 4.12.2011

www.uwazamrze.pl, (dostęp z dnia 18.06.2012)

<http://forsal.pl>

www.gmacglobalrelocationtrends.com

www.brookfieldgrs.com

www.paiz.gov.pl/pl

www.obserwatorfinansowy.pl

Expatriates in Poland – research findings

Summary

The goal of this article is to show the demographic profile of expatriates, the motives for their coming to Poland, and the problems they encounter in their everyday life. The article includes the findings of initial research conducted from July 2011 to May 2012 on the group of 111 expatriates working in Polish branches. The presented research is a part of the research project entitled „The staff of expatriates-managers in international enterprises in Poland” (No. UMO-2011/01/D/HS4/01700) financed by the National Science Centre.

Sylvia Przytuła – doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe to międzynarodowa kadra menedżerska oraz różnice kulturowe w zarządzaniu globalnym. Członek SIETAR Polska (Society for Intercultural Education, Training and Research). Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych w języku polskim i angielskim (m.in. „Międzynarodowa kadra menedżerska”, Wyd.UE we Wrocławiu, 2011; „Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2007). Uczestniczka wielu staży zagranicznych (m.in. International College Program, Orlando, USA) oraz licznych wizyt studyjnych, m.in. w Erasmus University (Holandia), Aalborg University (Dania) oraz University of Cagliari (Sardynia), DCU (Irlandia), ESCIP School of International Business (Francja).