

## Sukces misji zagranicznej i jego uwarunkowania – spojrzenie z perspektywy organizacji i ekspatrianta

Joanna Purgał-Popiela

*Mimo że ekspatriacja jest istotną kwestią w rozwijaniu działalności międzynarodowej organizacji, skala niepowodzeń delegowanych pracowników pozostaje znacząca, zwłaszcza w krajach rozwijających się, w których sięga nawet 70% ekspatriacji, Niemniej wspomniane szacunki są przedmiotem krytyki, głównie dlatego, że przyjęte w nich kryterium oceny przedsięwzięcia – przedwczesny/terminowy powrót delegowanego pracownika – nie odzwierciedla wszystkich istotnych wymiarów porażki/sukcesu ekspatriacji.*

*Z powyższych względów w opracowaniu podjęto próbę całościowego ujęcia sukcesu misji zagranicznej, a także wstępnej identyfikacji głównych czynników, które wpływają na różne wymiary tego sukcesu. Na podstawie studiów literatury oraz wyników pilotażowych badań empirycznych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie omówione zostały następujące zagadnienia: pojęcie i wymiary sukcesu, istota sukcesu ekspatriacji i sposoby jego oceny oraz organizacyjne, indywidualne, rodzinne i środowiskowe determinanty sukcesu misji zagranicznych.*

### 1. Wstęp

W dobie globalizacji i postępującego procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej udział w misjach zagranicznych staje się typowym doświadczeniem coraz większej grupy pracowników w przedsiębiorstwach wchodzących na nowe rynki i kontynuujących ekspansję poza krajem pochodzenia. Niejednokrotnie dla tych organizacji sukces w zarządzaniu ekspatriacją ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów na poszczególnych rynkach, konsekwencją nieudanej misji zagranicznej może być bowiem nie tylko niska efektywność delegowanego menedżera i podległego mu zespołu, ale także utrata ważnych kontaktów biznesowych, pogorszenie kontaktów z lokalną społecznością, spadek zaangażowania i morale lokalnej kadry czy nawet utrata rynku. Tymczasem skala niepowodzeń delegowanych pracowników pozostaje znacząca (Shay i Baack 2004: 216), zwłaszcza w krajach rozwijających się, w których sięgać mogła nawet 70% ekspatriacji (Tung 1982: 57–71). Niemniej wspomniane szacunki są

przedmiotem krytyki, głównie dlatego że przyjęte w nich kryterium oceny przedsięwzięcia – przedwczesny/terminowy powrót delegowanego pracownika – nie odzwierciedla wszystkich istotnych wymiarów porażki/sukcesu ekspatriacji (Forster 1997: 414).

Z powyższych względów głównym zamierzeniem autorki niniejszego opracowania jest ukazanie sukcesu misji zagranicznej z punktu widzenia organizacji i pracownika, a także wstępna identyfikacja głównych czynników, które wpływają na różne wymiary tego sukcesu. Na podstawie literatury z zakresu międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, sukcesu życiowego i zawodowego, zarządzania karierą zawodową, równowagi praca–życie oraz wyników pilotażowych badań empirycznych prowadzonych w 2010 r. w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie<sup>1</sup> omówione zostały następujące zagadnienia: pojęcie i wymiary sukcesu, istota sukcesu ekspatriacji i sposoby jego oceny oraz organizacyjne, indywidualne, rodzinne i środowiskowe determinanty sukcesu misji zagranicznych.

## 2. Sukces i jego wymiary

Sukces jest bez wątpienia pojęciem wieloznacznym, m.in. z powodu nagminnego używania go w mediach i języku potocznym. Generalnie oznacza pomyślny przebieg działań bądź uzyskanie pożądanego rezultatu. Zazwyczaj, mówiąc o sukcesie projektu czy też przedsiębiorstwa, odnosimy się do skuteczności w osiąganiu celów, która przekłada się na materialne i niematerialne korzyści. Niemniej oceniając powodzenie konkretnego przedsięwzięcia posługujemy się zwykle pewnym zestawem kryteriów. Oprócz stopnia osiągnięcia zakładanego celu, niejednokrotnie uwzględniamy parametry charakteryzujące sposób realizacji, a także zgodność z wymaganiami w zakresie jakości, bezpieczeństwa oraz ograniczeń czasowych czy też finansowych. Ocena powodzenia w odniesieniu do całej organizacji jest niewątpliwie bardziej złożonym procesem, i nie ułatwia jej bynajmniej brak wyraźnej zgody co do istoty sukcesu firmy. Jej tradycyjne ujęcie – w kategoriach konkurencyjności, rentowności i wzrostu – wydaje się zbyt wąskie, toteż ewoluuje ono w kierunku równoważenia aspektów ekonomicznych i społecznych w działalności firmy. W rezultacie z sukcesem firmy utożsamia się zarówno efektywność w kategoriach finansowych, jak i przyczynianie się „do wzrostu jakości życia osób z nią związanych” oraz osiągnięcie „harmonii z otaczającą ją złożoną rzeczywistością” (Witek-Crabb 2000: 246).

Ów brak jednolitej interpretacji terminu „sukces” dotyczy także poziomu jednostki. Pojęcie to funkcjonuje tutaj w swoistym zawieszeniu między względnym obiektywizmem jego społecznie akceptowanych wyznaczników a subiektywizmem indywidualnych definicji, których podstawę stanowi unikalna dla jednostki hierarchia wartości (Hildebrandt-Wypych 2010: 19). Względność wyznaczników społecznych sukcesu wynika z ich silnego związku

z kulturą społeczności, która determinuje znaczenie takich parametrów, jak: poziom wykształcenia, miejsce w społecznej strukturze pracy i związane z nim gratyfikacje materialne. Zauważyć jednocześnie należy, że subiektywne koncepcje sukcesu są również uwarunkowane kulturowo, a ów wpływ przejawia się m.in. w ukierunkowaniu i poziomie aspiracji jednostki, wartościowaniu celów zawodowych i sposobach ich osiągnięcia (Miś 2002: 153–154). W związku z powyższym, rozpatrując kwestię powodzenia w działalności międzynarodowej, należy pamiętać o różnicowaniu kulturowo determinowanych znaczeń i atrybutów sukcesu.

Ukazanie indywidualnego wymiaru sukcesu ekspatriacji wymaga najpierw odwołania się do szerszych kategorii pojęciowych, jakimi są sukces życiowy i sukces zawodowy jednostki. Pierwsza odnosi się do dążenia człowieka do osiągnięcia spójności, równowagi między różnymi wymiarami udanego życia, interpretowanego w kategoriach społecznych, moralnych, ekonomicznych i innych (Hildebrandt-Wypych 2010: 20). Firkowska-Mankiewicz definiuje ją jako udaną karierę życiową, która przejawia się w kilku aspektach: materialnym, stratyfikacyjno-prestizowym, emocjonalno-afiliacyjnym oraz samo-realizacyjnym (Firkowska-Mankiewicz 1997: 305; 1999: 17–18). Clutterbuck, zauważa z kolei, że sens tego pojęcia sprowadzić można do „osiągania tego, co się ceni” (Clutterbuck 2005: 80). Podobnie Majewska-Opiełka ujmuje ów sukces jako „proces realizacji celów zgodnych z własnymi wartościami” (Majewska-Opiełka 2000: 9). Z kolei Canfield postrzega sukces jako proces uczenia się (za: Korcz 2000: 9). Zbliżony punkt widzenia prezentuje również Handy, podkreślając, że każdy sukces przedsiębiorcy jest okupiony średnio dziewięcioma niepowodzeniami, z których wyciąga on właściwe wnioski (Handy 1998). Natomiast Weintraub postrzega sukces w kategoriach satysfakcji z życiowych osiągnięć (za: Tedeschi i Calhoun 2007: 234).

Reasumując, wieloaspektowość pojęcia sukcesu życiowego jednostki wyraża się w następujących ujęciach:

- sukces – jako równoważenie wielu sfer życia, poszukiwanie harmonii i spójności;
- sukces – jako proces uczenia się, w toku którego popełniamy błędy;
- sukces – jako dążenie do celu, realizowanie marzeń;
- sukces – jako satysfakcja życiowa, zadowolenie z siebie.

Pokrewną, lecz zarazem węższą od powyższej kategorią jest sukces zawodowy. Zwykle wiąże się ów termin z karierą zawodową bądź materialnymi i niematerialnymi atrybutami, takimi jak sława, bogactwo, prestiż, niezależność (Bartkowiak 2009: 107). Różnorodność definicji sukcesu zawodowego wyjaśnić można, odwołując się do unikalnych doświadczeń i niepowtarzalnego przebiegu kariery, które sprawiają, że każda jednostka w specyficzny dla siebie sposób nadaje sens temu pojęciu. Niemniej w każdym wypadku ów sukces należy rozumieć jako proces kształtowany przez czynniki zewnętrzne związane z daną kulturą narodową (i organizacyjną), umożliwiające jednostce określenie siebie jako odnoszącej sukces, a także subiek-

tywne, wewnętrzne wartości będące jej drogowskazem (Bartkowiak 2009: 109). W związku z powyższym można zauważyć, że doświadczenie łączące się z misją zagraniczną z jednej strony będzie przez jednostkę oceniane w szerszym kontekście – kategoriach sukcesu zawodowego (i życiowego), z drugiej zaś – może istotnie wpłynąć na jej subiektywny sposób ewaluacji kolejnych doświadczeń (w wyniku zmiany postawy wobec wzorców i wartości zakorzenionych w kulturze kraju pochodzenia oraz „alternatywnych rozwiązań” oferowanych przez inną kulturę)<sup>2</sup>.

### 3. Sukces ekspatriacji – punkt widzenia organizacji versus perspektywa indywidualna

Ocena misji zagranicznej w kategoriach sukcesu/porażki wymaga w pierwszej kolejności zwrócenia uwagi na motywy skłaniające jednostkę i organizację do podjęcia/korzystania z ekspatriacji. Motywy te wiążą się z oczekiwaniami odnośnie efektów/skutków ekspatriacji, które z kolei wpływają na werdykt zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Istotną rolę motywów i oczekiwań w ekspatriacji wyjaśnić można również, odwołując się do koncepcji kontraktu psychologicznego między pracownikiem a pracodawcą<sup>3</sup>. Ów kontrakt, jak trafnie zauważają Yan, Zhu i Hall, nie zawsze ma charakter relacyjny, innymi słowy jednostka i organizacja podejmują decyzję o ekspatriacji niekoniecznie kierując się potrzebą budowania długofalowego związku. Niemniej jednak liczne są sytuacje, w których i pracownik i pracodawca traktują ekspatriację oportunistycznie, koncentrując się na jej krótkookresowych celach i korzyściach (Yan, Zhu i Hall 2002: 375). Niezależnie od charakteru tego kontraktu (oportunistycznego bądź relacyjnego), obopólny sukces misji zagranicznej warunkuje zgodność wzajemnych oczekiwań i celów.

Generalnie, organizacje korzystają z ekspatriacji w związku z potrzebą zapewnienia: obsady określonych stanowisk, kompetentnych sukcesorów spośród lokalnej kadry, transferu wiedzy milczącej oraz bezpośredniego nadzoru nad implementacją procedur i praktyk organizacyjnych, a także poprawy integracji, koordynacji i komunikacji w skali całej firmy (Dowling, Festing i Engle 2008: 88–89, *Zarządzanie grupą...* 2010: 9–10). Z kolei motywy przypisywane pracownikom to zwykle: chęć zdobycia nowych doświadczeń i realizowania interesujących zadań, rozwój zawodowy i osobisty, spodziewane efekty finansowe, atrakcyjność lokalizacji misji (Brett i Stroh 1995: 405–424; Mendenhall 2001: 1–16). Podkreślić w tym miejscu należy, że wraz ze zmianami we wzorcach kariery zawodowej, zwłaszcza zaś rosnącą popularnością tzw. karier zmiennych (*protean career*), na znaczeniu zyskują motywy dotyczące szeroko rozumianego rozwoju – zawodowego i osobistego, w tym: ciekawość i poszukiwanie wyzwań (por. Stahl, Miller i Tung 2002: 216–227; Dickmann i in. 2008: 732, 746; Suutari i Brewster 2000: 417–436). Motywy te dominowały również w badaniach pilotażowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim przeprowadzonych w 2010 r. (tabela 1).

Wyszególnienie	1	2	3	4	5	6	7	8*
Kraj pochodzenia	Polska	Polska	Polska	Włochy	Wielka Brytania	Polska	Polska	Nowa Zelandia
Płeć	Kobiety	Mężczyźni	Mężczyźni	Mężczyźni	Mężczyźni	Kobiety	Kobiety	Kobiety
Osoby towarzyszące	-	Żona, dzieci	Żona, dzieci	-	Żona	Mąż, dzieci	-	Partner
Liczba misji zagranicznych	3	2	2	1	4	1	1	3
Motywy	Rozwój języka i umiejętności zawodowych	Lepsze możliwości finansowe, Szybki awans	Wyższe wynagrodzenie Ciekawość Wyzwanie Sprawdzenie siebie samego	Rozwój zawodowy Szanse na znalezienie lepszej pracy niż w kraju pochodzenia	Doświadczenia międzynarodowe w różnych częściach świata Poznanie innych krajów Rozwój umiejętności zarządzania w różnych kulturach	Pozytywne doświadczenia z pobytów zagranicznych związanych z pracą Ciekawość świata i chęć poszerzenia horyzontów Rozwój zawodowy	Interesująca praca	Rozwój zawodowy (ekspatriacja była wbudowana w moją ścieżkę kariery) Chęć zdobycia doświadczenia międzynarodowego, Chęć poznania innych krajów

cd. tab. 1

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7	8*
Korzyści	<p>Atrakcyjne stanowisko pracy</p> <p>Ambitny projekt</p> <p>Rozwój umiejętności językowych</p> <p>Praca w środowisku międzynarodowym</p> <p>Elastyczność</p> <p>Dojrzałość</p> <p>Poszerzenie horyzontów</p> <p>Zacieśnianie więzi z najbliższą rodziną</p>	<p>Rozwój zawodowy</p> <p>Awans</p> <p>Poprawa sytuacji finansowej</p>	<p>Otwartość na świat</p> <p>Poprawa kontaktów z najwyższym kierownictwem</p> <p>Lepszy dostęp do informacji o sytuacji w firmie</p> <p>Znajomość języków obcych</p> <p>Doświadczenie międzynarodowe oraz w zarządzaniu ludźmi</p> <p>Poprawa sytuacji materialnej</p>	<p>Znalezienie pracy</p> <p>Satysfakcja w życiu osobistym</p>	<p>Lepsze szanse na karierę</p> <p>Wzrost „rynkowej wartości” kompetencji i doświadczenia</p>	<p>Doświadczenie i w kontaktach społecznych</p> <p>Rozwój osobisty innych członków rodziny – dzieci (umiejętności językowe, tolerancja, ukształtowanie dojrzałych, bardziej zdecydowanych poglądów)</p>	<p>Nowe doświadczenia</p> <p>Praca w międzynarodowym zespole</p>	<p>Bardzo różnorodne i wzbogacające doświadczenie</p> <p>Podróże</p> <p>Możliwość poznania uroków życia poza Nową Zelandią</p> <p>Satysfakcja z aspektów finansowych</p>

Straty	Utrata kontaktów towarzyskich w kraju Rozluźnienie więzi z dalszą rodziną	Konieczność przeorganizowania życia całej rodziny	Poczucie strąty we własnym rozwoju – nieobecność na ważnych szkoleniach w centrali	Potencjalne utrudnienia w niesieniu pomocy najbliższej rodzinie pozostającej w kraju pochodzenia	Nie wskazano	Problemy adaptacyjne dzieci, które przyczyniły się do wcześniejszego powrotu	Nie wskazano	Bardzo długa rozłąka z krajem (od 2000 roku) Oddalenie od rodziny i brak ich wsparcia na co dzień Bycie outsiderem w danym kraju Brak atrakcyjnej pracy dla partnera podczas misji w Polsce
Wyznaczniki sukcesu	Problemy, które udało się pokonać Zdobycie kompetencji Misja zgodna z planem czasowym Wdrożenie projektu	Zmniejszyli koszty stałe i zmienne Marża dużo wypracowała	Dobre wyniki sprzedażowe Nawiązanie wyjątkowych kontaktów Dowody uznania i sympatii ze strony lokalnych współpracowników	Satysfakcja z życia osobistego Satysfakcja z pracy (tutaj: niepełna, bo praca nie odpowiada w pełni oczekiwaniom)	Unikalne doświadczenie zawodowe Wzrost „rynkowej wartości” posiadanych kompetencji i doświadczenia	Doświadczenie na gruncie zawodowym i społecznym	Satysfakcjonująca jakość funkcjonowania społeczne-go (jako jeden z wymiarów)	Sukces wyraża się w rozwoju zawodowym i bardzo cennym, wyjątkowym doświadczeniu, ale kluczowym czynnikiem sukcesu jest dopasowanie potrzeb własnych i partnera, równowaga praca-życie

\* Wywiad 8 został przeprowadzony w roku 2011 r.

Tab. 1. Indywidualne motywy i ocena misji zagranicznych w świetle opinii ekspatriantów. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (2010 r.).

Powyższa ogólna charakterystyka indywidualnych i organizacyjnych motywów ekspatriacji stanowi istotne tło dla rozważań na temat istoty sukcesu misji zagranicznych i jego determinant, wskazując te aspekty ekspatriacji, którym uwagę poświęca pracownik (m.in. rozwój, wyzwania, aspekty materialne) i pracodawca (np. transfer wiedzy, przygotowanie kompetentnych sukcesorów, integracja działań).

Różnorodność oczekiwań związanych z ekspatriacją stawia pod znakiem zapytania przydatność dotychczasowych, tradycyjnych miar sukcesu, takich jak ukończenie powierzonej misji w przewidywanym terminie. Wątpliwości budzić może także klasyczny sposób definiowania porażki – jako przedwczesnego powrotu ekspatrianta, nieplanowanego odejścia pracownika w trakcie pobytu zagranicznego lub tuż po powrocie. Dlatego też powyższe ujęcie staje często przedmiotem krytyki teoretyków i praktyków zajmujących się międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Dowling, Festing i Engle 2008: 98–99; Ashamalla 1998: 54–65; Lee Hung-Wen 2007).

Propozycje wzbogacenia/uaktualnienia koncepcji sukcesu ekspatriacji zasadniczo sprowadzają się do rozszerzenia zestawu kryteriów reprezentujących punkt widzenia organizacji z uwzględnieniem dłuższego okresu (a więc też efektów następujących po powrocie pracownika z misji zagranicznej) oraz rodzinnych i społecznych aspektów ekspatriacji (np. udanej adaptacji i repatriacji).

Na przykład Yan, Zhu i Hall stwierdzają, że w krótszej perspektywie sukces ekspatriacji organizacje rozpatrywać mogą w kategoriach efektywnej i terminowej realizacji powierzonych zadań lub osiągnięcia przyjętych celów misji, w dłuższym okresie zaś wyrażać się on może w: zatrzymaniu repatriantów, wykorzystaniu ich wiedzy, umiejętności i doświadczeń w procesach kolektywnego uczenia się oraz rozwoju międzynarodowego firmy dzięki kompetentnym globalnym menedżerom (Yan, Zhu i Hall 2002: 378). Z kolei Shaffer i Harrison w ramach autorskiego modelu sukcesu ekspatriacji uwzględniają obok ukończenia (realizacji) zadania wymiar budowania relacji w kraju goszczącym, zwracając jednocześnie uwagę na główne determinanty wysiłków podejmowanych przez jednostkę, tj. jej przystosowanie kulturowe, interakcyjne i zawodowe (Harrison i Shaffer 2005: s. 1456). Pośrednio potrzebę rozszerzenia zestawu kryteriów sukcesu naświetla również Forster. Otóż, koncentrując się na drugiej stronie medalu, przekonuje on, że za porażkę ekspatriacji uznać należy: obciążenie psychiczne doświadczane przez ekspatriantów słabiej radzących sobie z przystosowaniem i w efekcie osiągających słabsze wyniki w pracy, negatywne skutki misji odczuwane przez rodzinę w trakcie pobytu i po powrocie (w tym: jej wpływ na karierę współmałżonka) oraz niechęć pracownika bądź negatywne postrzeganie przez niego perspektywy pracy zagranicą w przyszłości (Forster 1997: 414).

Druga propozycja to zastępowanie miar tradycyjnych porównaniem i oceną kosztów i korzyści (przykładowe zestawienie przedstawiono w tabeli 2).



Korzyści	Koszty
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetentna i lojalna kadra w oddziałach zagranicznych</li> <li>– strategiczna perspektywa i korporacyjne wartości jako ramy dla działalności zagranicznej</li> <li>– nadzór i kontrola operacji zagranicznych</li> <li>– skuteczniejsze zarządzanie w sytuacjach kryzysowych</li> <li>– lepsza ochrona know-how</li> <li>– wdrażanie i utrzymywanie przyjętych (w centrali) standardów jakości, bezpieczeństwa itp.</li> <li>– lepsza integracja i komunikacja w skali firmy</li> <li>– zdobywanie doświadczeń międzynarodowych i rozwój kadry globalnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty przygotowania i utrzymania podczas pobytu zagranicą</li> <li>– koszty przystosowania osób towarzyszących</li> <li>– koszty repatriacji</li> <li>– koszty administracyjne</li> <li>– ograniczenie możliwości awansu lokalnych menedżerów</li> <li>– słabsza znajomość lokalnego rynku</li> <li>– ryzyko niezrozumienia lokalnych uwarunkowań</li> <li>– negatywny wpływ różnic w wynagradzaniu na relacje międzyludzkie</li> </ul>

Tab. 2. Zestawienie głównych kosztów i korzyści związanych z ekspatriacją (perspektywa organizacji delegującej pracownika). Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarządzanie grupą „expatriates” w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych 2010. Niepublikowany raport z badań statutowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim (Nr 69/KZKL/2/2010/S/567), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny; P.J. Dowling, M. Festing i A. Engle 2008. *International Human Resource Management*, London: Thomson Learning.

Takie rozwiązanie sugerują wyniki badań „International Assignment” przeprowadzonych przez PriceWaterhouseCoopers w 2005 r., wskazują bowiem na rosnącą popularność wskaźnika ROI (*return on investment on international assignment*) (za: Dowling, Festing i Engle 2008: 98). Pełna kalkulacja ROI wymaga zestawienia korzyści rozumianych jako osiągnięcie celów mierzalnych (np. otwarcie biura, przyrost przychodów ze sprzedaży) i niemierzalnych, odnoszących się do rozwoju organizacji (np. wzmocnienie kultury korporacyjnej w oddziale zagranicznym, poprawa relacji z lokalnym partnerem biznesowym) i zarządzania (np. lepsze zrozumienie specyfiki lokalnej, doskonalenie umiejętności komunikowania się w biznesie międzynarodowym) oraz kosztów bezpośrednich (np. wynagrodzenia i świadczenia, finansowanie szkoleń i edukacji, wydatki związane z przeprowadzką), administracyjnych związanych z obsługą personalną, a także kosztów przystosowania pracownika i członków rodziny (McNulty i Tharenou 2004: 68–95; Johnson 2005: 50–54). Sukces ekspatriacji wyraża się tutaj w uzyskaniu oczekiwanego (dodatniego) poziomu stopy zwrotu z inwestycji w to przedsięwzięcie.

Kolejna jest propozycja zwrócenia uwagi na indywidualne potrzeby, problemy i związane z nimi subiektywne wyznaczniki sukcesu.

Dowling i współpracownicy podkreślają znaczenie subiektywnej oceny zmian, jakich doświadcza jednostka po powrocie. Niebagatelną rolę odgrywają tutaj jej wcześniejsze oczekiwania dotyczące takich obszarów, jak: treść

pracy, warunki zatrudnienia, pozycja w firmie. Natomiast indywidualne, pozazawodowe wyznaczniki sukcesu odnoszą się, według tych autorów, do m.in. poprawy jakości relacji w rodzinie, szacunku dla siebie samego, poczucia sprawności, pewności siebie, zdobycia uznania otoczenia (Dowling, Festing i Engle 2008: 115).

Odmiennosc indywidualnych kryteriów sukcesu wyraźnie podkreślają Yan, Zhu i Hall. Jednostka, ich zdaniem, oceniając swą misję zagraniczną, uwzględnia indywidualną efektywnosc pracy (a ściślej ujmując: subiektywną ocenę swych osiągnięć), zmiany/postęp w rozwoju zawodowym i osobistym oraz poczucie satysfakcji, w dłuższej perspektywie zaś bierze pod uwagę wpływ ekspatriacji na: kontynuację rozwoju zawodowego, rozszerzenie odpowiedzialności oraz atrakcyjność przyszłych (spodziewanych i dostępnych) zadań (Yan, Zhu i Hall 2002: 378).

W najszerszym ujęciu długoterminowa ocena sukcesu jednostki realizującej misję zagraniczną może polegać również na zastosowaniu Globalnej Karty Wyników jako narzędzia ukierunkowującego jej rozwój i integrującego wysiłki w różnych sferach aktywności (osobistej, rodziny i przyjaciół, organizacyjnej i społecznej) przy uwzględnieniu indywidualnych pragnień, przekonań, preferencji i kompetencji (Rosinski 2001: 248–253).

Istotnym uzupełnieniem dla powyższych uwag odnośnie indywidualnej percepcji sukcesu misji zagranicznej są wyniki badań empirycznych prowadzonych wśród ekspatriantów przez Lee Hung-Wena, w ramach ORC Worldwide, oraz opinie respondentów uczestniczących w badaniach pilotażowych KZKL (tabela 1). Najważniejsze spostrzeżenia zamieszczono poniżej.

Zarówno badania jakościowe Lee Hung-Wena, jak i ilościowe ORC Worldwide skupiały się nie tyle na postrzeganiu sukcesu, ile na definiowaniu porażki. W obu projektach badawczych respondenci w rozmaity sposób określali termin „niepowodzenie misji zagranicznej”. Jednakże przeważały „definicje” odwołujące się do skuteczności w osiągnięciu celów. I tak, w opinii badanych przez Lee Hung-Wena ekspatriantów ocena sukcesu polega na ustaleniu stopnia osiągnięcia zakładanych celów misji (Lee Hung-Wen 2007), natomiast „nieosiągnięte cele biznesowe” są podstawowym wyznacznikiem porażki ekspatriacji dla zdecydowanej większości uczestników (71% wskazań) badań ORC Worldwide 2002 (za: Dowling, Festing i Engle 2008: 114). W świetle powyższych badań, oprócz wspomnianej skuteczności, do wyznaczników porażki ekspatriacji należały: nieudana adaptacja (badania Lee Hung-Wena)/problemy w kraju goszczącym (49% wskazań respondentów ORC Worldwide), niezdolność do „nauczenia się nowych rzeczy” (badania Lee Hung-Wena) oraz nieosiągnięte cele związane z rozwojem kariery zawodowej (32% wskazań respondentów ORC Worldwide). Warto podkreślić, że wcześniejszy powrót jako wyznacznik porażki pojawiał się bardzo rzadko w wypowiedziach respondentów (Lee Hung-Wen 2007).

Różnorodność definiowania i oceniania sukcesu ekspatriacji znalazła odzwierciedlenie również w badaniach pilotażowych KZKL. Warto podkre-

ślić, że niemal wszyscy respondenci ocenili swoje misje zagraniczne jako udane (za wyjątkiem ekspatrianta 4), jednakże kwestie, które wzięli pod uwagę, formułując ów werdykt, wykraczały poza skuteczność w realizacji powierzonych celów (tabela 1). Sukces ekspatriacji wyrażał się ich zdaniem zwłaszcza w:

- indywidualnych osiągnięciach w pracy,
- rozwoju zawodowym,
- rozwoju osobistym,
- osiągnięciu wyznaczonych celów organizacyjnych,
- satysfakcji,
- docenieniu przez innych.

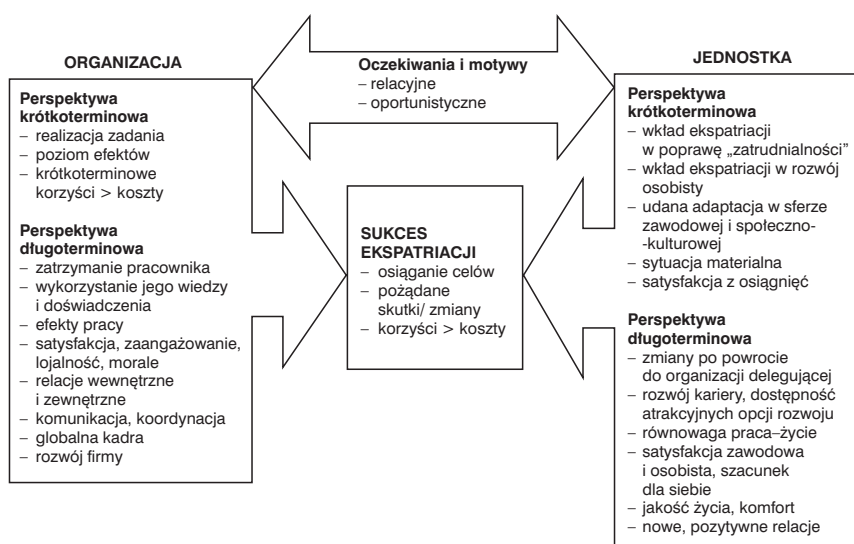
Ponadto, zdaniem jednej osoby (8), pełny sukces wymaga uwzględnienia „dopasowania potrzeb własnych i partnera” oraz równoważenia sfery prywatnej i zawodowej. Dopelnieniem powyższej listy są indywidualne „bilanse korzyści i kosztów” ekspatriacji (tabela 1). Warto zauważyć, że niektórzy respondenci zdawali się nie dostrzegać ujemnych stron wyjazdu, natomiast pozostali wskazywali przede wszystkim koszty społeczne, takie jak utrata lub pogorszenie relacji, problemy adaptacyjne, negatywny wpływ na karierę osoby towarzyszącej (brak atrakcyjnych ofert zatrudnienia) czy też zmiany w organizacji życia prywatnego. Po stronie strat pojawiła się również kategoria utraconych szans – rozumianych jako szkolenia w centrali, w których ekspatriant nie mógł partycypować.

- Zbiór korzyści płynących z ekspatriacji zawierał z kolei takie pozycje jak:
- zdobywanie cennej wiedzy i umiejętności („doświadczenie na gruncie zawodowym i społecznym”, „języki obce, doświadczenie w zarządzaniu ludźmi w środowisku międzynarodowym”, „większa elastyczność”, „różnorodne i wzbogacające doświadczenie”),
  - zmiana postaw („ukształtowanie bardziej zdecydowanych poglądów”, „poszerzenie horyzontów”, „rozwińnięcie tolerancji dla inności”),
  - wzrost autonomii i odpowiedzialności jeszcze w trakcie pobytu lub po powrocie („byłem zawsze współodpowiedzialny za otwieranie nowego oddziału – a w Krakowie sam byłem odpowiedzialny za otwarcie jednostki”, „większy biznes po powrocie z Rosji”),
  - możliwość wykonywania pracy stanowiącej wyzwanie („praca nad ambitnym projektem”),
  - awans, lepsze możliwości rozwoju kariery zawodowej, poprawa „zatrudnialności” (*employability*),
  - poprawa sytuacji materialnej,
  - poznawanie świata, podróże.

Nietrudno tutaj dostrzec podobieństwa łączące deklarowane przez uczestników badań motywy, wyznaczniki sukcesu oraz korzyści, które przypisywali swym dotychczasowym misjom zagranicznym.

Biorąc pod uwagę omówione powyżej trzy obszary rozwoju koncepcji sukcesu ekspatriacji oraz związane w nimi wyniki badań empirycznych, autorka

niniejszego opracowania dostrzega potrzebę szerszego, wręcz eklektycznego ujęcia rozpatrywanego problemu, którego zarys przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Sukces w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej. Źródło: opracowanie własne.

W związku z przyjętym w opracowaniu szerokim zakresem sukcesu, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o czynniki, które go determinują, wymaga uwzględnienia szeregu czynników: związanych z pracownikiem (cechy indywidualne i sytuacja osobista/rodzinna), organizacyjnych (kwestie związane z pracą, organizacją delegującą i przyjmującą) i środowiskowych (cechy/odmienność kraju goszczącego) istniejących przed wyjazdem, w trakcie pobytu i po powrocie z misji zagranicznej.

#### 4. Identyfikacja czynników determinujących sukces ekspatriacji

Do najczęściej cytowanych źródeł ukazujących determinanty wąsko rozumianego sukcesu ekspatriacji z całą pewnością zalicza się publikacje Tung, oparte na badaniach empirycznych prowadzonych w amerykańskich, europejskich i japońskich firmach międzynarodowych (Tung 1984: 139–149, 1987: 117–126). Autorka wskazała w nich główne przyczyny różnic w zakresie skali nieudanych ekspatriacji (przedwczesnych powrotów) między Amerykanami a pracownikami z pozostałych krajów, a wśród nich znalazły się:

nieprzystosowanie małżonka lub ekspatrianta do innego otoczenia (fizycznego lub kulturowego), inne kwestie rodzinne, niedojrzałość emocjonalna pracownika bądź problemy związane z jego osobowością, nieradzenie sobie z odpowiedzialnością w realizowaniu zagranicznej misji, brak kompetencji technicznych oraz motywacji do pracy w innym kraju (Tung 1987: 117). Innymi słowy dominowały tutaj czynniki „rodzinne” i „kompetencje relacyjne”. Ponadto do czynników związanych z organizacją, a przyczyniających się do niepowodzeń Tung zaliczyła: zbyt krótki okres pobytu (a w konsekwencji brak czasu na przystosowanie), nadmierny nacisk na kompetencje techniczne w selekcji kandydatów kosztem innych cech wpływających na efekty pracy za granicą oraz brak odpowiedniego treningu poprzedzającego wyjazd. Dodatkowo indywidualnym sukcesom nie sprzyjały jej zdaniem obawy o przyszłość po powrocie („utracone szanse”), które tłumaczyć można brakiem planowania rozwoju bądź mało przejrzystą polityką firmy wobec repatriantów. Relatywnie lepsze efekty ekspatriacji odnotowywane w firmach europejskich i japońskich wynikały, jej zdaniem, ze szczególnych cech, praktyki i uwarunkowań historycznych.

Lista głównych (uniwersalnych) czynników sukcesu ekspatriacji charakteryzujących te przedsięwzięcia obejmowała zatem (Tung 1987: 119–122):

- orientację długoterminową w planowaniu i ocenie efektów ekspatriacji,
- bardziej dopasowane, rygorystyczne programy szkoleniowe przygotowujące do wyjazdu,
- kompleksowy system wsparcia (np. sponsor/mentor w kraju macierzystym czuwający na przebiegiem misji i karierą ekspatrianta, społeczności ekspatriantów wpierające nowo przybyłych),
- całościową ocenę kandydatów na ekspatriantów,
- ograniczoną mobilność zawodową (mobilność w ramach korporacji).

Nie ulega wątpliwości, że możliwości imitowania opisanych wyżej czynników sukcesu są częściowo ograniczone z uwagi na ich silny związek z kontekstem kulturowym i historycznym. Niemniej jednak obserwacje Tung pozostają cenną wskazówką dla organizacji międzynarodowych, zwłaszcza w zakresie rekomendowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (np. planowania rozwoju i kariery, uwzględniania długookresowej perspektywy w ocenie efektów, starannej selekcji kandydatów i kompleksowego przygotowania ich do wyjazdu) oraz doceniania kwestii rodzinnych i adaptacyjnych (Dowling, Festing i Engle 2008: 116).

Podkreślić również należy, że od lat 90. minionego wieku nie słabnie zainteresowanie tą ostatnią grupą czynników. Procesy adaptacyjne zarówno w wypadku ekspatrianta, jak i osób towarzyszących zwykle opisywane są w dwóch wzajemnie powiązanych wymiarach: psychologicznym i społeczno-kulturowym. Pierwszy odnosi się do subiektywnego samopoczucia oraz emocji doświadczanych w związku z funkcjonowaniem w nowym środowisku (w tym zjawiska tzw. szoku kulturowego), a zatem miarą przystosowania może być poczucie zadowolenia z własnej sytuacji życiowej bądź komfortu psychicznego (De Cieri,

Dowling i Taylor 1991: 379–380). W ramach nurtu psychologicznego wskazać można również model dysharmonii życiowej migrantów P. Boskiego, opisujący ich specyficzną kondycję egzystencjalną życia (Boski 2010: 123–129)<sup>4</sup>. Drugi natomiast koncentruje się na rozwijaniu praktycznych umiejętności społecznych i uczeniu się zachowań właściwych w danym środowisku (Black i Mendenhall 1991: 225–247). Jego poziom wyraża zatem zdolność jednostki do nawiązywania i kształtowania pozytywnych interakcji z mieszkańcami kraju goszczącego oraz radzenia sobie z codziennymi trudnościami życia w nowym otoczeniu społeczno-kulturowym. Dużą wartość eksplanacyjną przypisuje się tutaj trójwymiarowej koncepcji przystosowania międzykulturowego, rozpatrywanej w kontekście wcześniejszych powrotów, słabszej efektywności pracy, problemów w budowaniu relacji z klientami, niskiej sprawności operacyjnej, wycofania psychicznego i innych zjawisk składających się na szeroko rozumianą porażkę ekspatriacji (Black, Mendenhall i Oddou 1991: 291–317; Mendenhall i Oddou 1985: 39–47). Udana adaptacja w sferze zawodowej, interakcji z lokalnymi mieszkańcami oraz ogólna (tj. dotycząca obcej kultury i odmiennych warunków życia) traktowana jest niekiedy jako wyznacznik sukcesu ekspatriacji (np. w badaniach empirycznych Lee Hung-Wena 2007), częściej jednak – jako jego kluczowy warunek, powiązany z chęcią kontynuowania misji oraz efektywnością pracy (Harrison i Shaffer 2005: 1454).

Zauważyć przy tym należy, że poszczególne wymiary przystosowania wpływają na siebie wzajemnie – tzw. efekt *spill-over* (Blac, Mendenhall i Oddou 1991: 291–317), co więcej procesy adaptacyjne i ekspatrianta, i jego partnera są silnie ze sobą związane – tzw. efekt *cross-over* (Shaffer i Harrison 1998: 87–118). Wyniki badań empirycznych sugerują, że przystosowanie międzykulturowe pozostaje w polu oddziaływań wielu czynników poprzedzających wyjazd i związanych z pobytem w kraju goszczącym (Shaffer i Harrison 1998: 87–118; Black, Mendenhall i Oddou 1991: 291–317; Puck, Holtbrügge i Dölling 2003: 10–16). Te pierwsze obejmują m.in. zasięg i istotność szkoleń przygotowujących do wyjazdu, adekwatność oczekiwań kierownictwa, obecność efektywnych mechanizmów selekcji kandydatów oraz indywidualne, poprzednie doświadczenia międzynarodowe i ich podobieństwo do podejmowanej misji zagranicznej (w tym postrzegany dystans kulturowy). Do drugiej kategorii należą czynniki związane z wykonywaną pracą (np. nowość, przejrzystość, jednoznaczność pełnionych ról, konflikt ról, satysfakcja z pracy), organizacją (silna kultura korporacyjna, postrzegane wsparcie organizacyjne, zaangażowanie w działalność centrali oraz oddziału), cechy indywidualne (np. elastyczność kulturowa, orientacja na relacje społeczne, chęć komunikowania się, orientacja na rozwiązywanie konfliktów, ekstrawersja, motywacja do pracy zagranicą, zdolność do pracy w zespole wielonarodowym) oraz osobiste – dotyczące rodziny i jej adaptacji (Puck, Holtbrügge i Dölling 2003: 10–16).

Czynniki związane z rodziną, docenione we wspomnianych badaniach Tung, wymagają tutaj szczególnej uwagi, gdyż obecnie ich rola wydaje się znacznie bardziej złożona, niż w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. Do głów-

nych przyczyn tej złożoności zaliczyć można: rosnącą aktywność kobiet i zmieniający się model rodziny (tzw. *dual-career couple/family*), wydłużanie okresu aktywności zawodowej, istotne znaczenie zobowiązań osób żyjących samotnie wobec wymagających opieki rodziców, zmiany we wzorcach kariery – w kierunku większej niezależności, odpowiedzialności za własny rozwój, mobilności oraz skracania relacji z poszczególnymi pracodawcami, a także wchodzenie do świata pracy pokolenia Y. W efekcie rosną wymagania wobec organizacji w takich kwestiach jak: równowaga praca–życie, elastyczność pod względem formy i czasu pracy, zapewnianie różnych atrakcyjnych opcji rozwoju, zapewnianie wsparcia dla osób towarzyszących w poszukiwaniu pracy i kontynuowaniu kariery zagranicą (Harvey 1997: 638–643). A zatem zdolność firmy do sprostania powyższym wyzwaniom stanowi kolejny, zyskujący na znaczeniu czynnik sukcesu ekspatriacji.

Zgodnie z przyjętym szerokim ujęciem sukcesu, w dłuższym okresie wyraża się on m.in. w zdolności organizacji do zatrzymania powracających pracowników, wykorzystania ich wiedzy i doświadczeń, a także gotowości i chęci podjęcia przez nich kolejnej misji zagranicznej. Dlatego też wśród kluczowych organizacyjnych czynników powodzenia znajdują się warunki zatrudnienia oferowane repatriantom przez firmę delegującą oraz wsparcie rozwoju kariery, a ściślej mówiąc – postrzegane wsparcie kariery (Van der Heijden i in. 2009: 832–832), w tym także dbałość o skuteczne komunikowanie kwestii związanych rozwojem i pomocą dla rodziny, gdyż – jak sugerują Blackhurst i Cummins – ekspatrianci często nie otrzymują adekwatnej informacji bądź też zasady korporacyjnej polityki adresowanej do pracowników i ich małżonków są zbyt zawile (Blackhurst i Cummins 2005: 7). Do szczególnie ważnych inicjatyw organizacyjnych warunkujących sukces w ekspatriacji należy, w świetle badań GMAC (2008), trening międzykulturowy, który według respondentów bezpośrednio wpływa na zwrot z inwestycji z kontraktu zagranicznego. Zdaniem Hillesland, skuteczną formą wspierania ekspatrianta może być coaching oparty na modelu budowania wrażliwości międzykulturowej Bennetta (Hillesland 2009: 135–138).

Jak już wspomniano, budowanie sukcesu wymaga od organizacji zaangażowania również na etapie przygotowań do powrotu. Zauważyć tutaj należy, że dłuższa nieobecność pracownika i jego rodziny w kraju pochodzenia sprzyja wystąpieniu wtórnego szoku kulturowego i problemów przystosowawczych, co z kolei oznacza, że oferowanie przez firmę kompleksowego wsparcia tego procesu i monitorowanie jego przebiegu trzeba również uznać za istotny warunek szeroko rozumianego sukcesu ekspatriacji. Tymczasem, jak pokazują wyniki badań empirycznych ORC Worldwide, w ostatniej dekadzie zakres pomocy dla repatriantów jest coraz mniejszy (za: Cummins 2010: 5). W związku z powyższym, podejmując decyzje o redukcji tego wsparcia, menedżerowie/specjaliści odpowiedzialni za repatriację powinni wnikliwie ocenić ich konsekwencje, porównując wartość korzyści (tutaj: oszczędności) i koszty (np. dłuższy okres readaptacji).

Spośród czynników środowiskowych (a więc niezwiązanych bezpośrednio z organizacją ani pracownikiem i jego rodziną) na uwagę zasługuje specyfika kraju pobytu. Z jednej strony postrzegany dystans kulturowy może zniechęcać do wyjazdu, a faktycznie doświadczane różnice (np. w sytuacji nieporozumień, konfliktów o podłożu kulturowym) utrudniają proces przystosowania ekspatrianta i jego rodziny. Z drugiej strony specyficzne lokalne uwarunkowania kulturowe wpływają na znaczenie innych czynników, np. płci, wieku w tradycyjnych, patriarchalnych społecznościach. Ponadto, jak sugerują Ayree, Chay i Chew (1996: 283), odmienność kulturowa wpływa na znaczenie przypisywane przez pracowników działaniom organizacji w zakresie relokacji: im jest ona większa, tym silniejsze są ich oczekiwania dotyczące organizacyjnego wsparcia procesu przystosowania i kształtowania kariery oraz pomocy dla towarzyszących członków rodziny. W ramach tej grupy czynników nie można również pominąć kultury kraju pochodzenia, która wpływa m.in. na wyobrażenia jednostki o sukcesie oraz system wartości ukierunkowujący jej wysiłki i sposób ewaluacji zdobywanych doświadczeń.

Dotychczasowe rozważania prowadzone na podstawie literatury przedmiotu koncentrowały się na organizacyjnych, rodzinnych i środowiskowych czynnikach sukcesu, w mniejszym stopniu uwzględniały indywidualne cechy. Tymczasem, z punktu widzenia uczestników wywiadów pogłębionych prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim, kluczowe znaczenie dla powodzenia misji mają: postawy, zdolności i umiejętności związane z budowaniem relacji w kraju goszczącym oraz sytuacja rodzinna, natomiast rzadziej wymieniali oni kwestie związane z lokalnym kontekstem (w tym: inną kulturą) oraz działania organizacji (zarówno macierzystej, jak i lokalnej)<sup>5</sup>. Jako priorytetowe cechy opisujące ekspatrianta odnoszącego sukces wymienione zostały zwłaszcza:

- właściwa postawa wobec kwestii kulturowych i odmienności („otwartość na inne kultury”, „akceptacja inności/różnic”, „trzeba akceptować rzeczy takie, jakimi są, gdyż kultura narodowa się nie zmienia”),
- rozwinięte kompetencje społeczne („przywództwo”, „komunikacja”, „pociągnięcie ludzi za sobą”, „umiejętności interpersonalne”),
- cechy świadczące o determinacji i silnej motywacji („wytrwałość”, „orientacja na cel”, „siła”, „niepoddawanie się”, „nieugiętość”, „orientacja na sukces”) oraz dojrzałości („samodzielność”, „odpowiedzialność”).

Jednocześnie respondenci uznali za podstawowe zagrożenia w realizacji misji: brak kompetencji relacyjnych i językowych, etnocentryzm, nieelastyczność, „zamknięty sposób myślenia”, niezdolność do przyjęcia szerszej (globalnej) perspektywy wobec powierzonych zadań. Warto tutaj zauważyć, że punkt widzenia respondentów jest zbieżny nie tylko z opiniami respondentów amerykańskich w badaniach Tung, ale także z obserwacjami Yavas i Bordur odnośnie kluczowej roli wrażliwości kulturowej, umiejętności empatii i motywacji do podejmowania interkulturowych wyzwań (Yavas i Bordur



1999: 267–278), jak również z listą kompetencji tworzących, zdaniem Graf, pożądany profil ekspatrianta (Graf 2004: 667–685)<sup>6</sup>.

W badaniach KZKL sprawy rodzinne były przede wszystkim rozpatrywane jako rzeczywisty/prawdopodobny powód wcześniejszego powrotu („ograniczone relacje z rodziną”, „rodzina, która nie może się odnaleźć w obcym kraju”, „konieczność udzielenia pomocy rodzicom i rodzeństwu”) lub odrzucenia kolejnej oferty wyjazdu (w sytuacji braku atrakcyjnej oferty zatrudnienia dla partnera) oraz w kontekście problemów adaptacyjnych dotyczących dzieci („syn ma teraz 5 lat, pojechał jak miał 3 lata, potrafił płakać po 8 godzin dziennie w amerykańskim przedszkolu”). Jednocześnie, zdaniem niektórych respondentów, to właśnie obecność rodziny/bliskiej osoby sprzyja powodzeniu misji (znalezienie życiowej partnerki w Polsce, „nie ma udanego wyjazdu jeśli nie jest to uzgodnione z rodziną, nie ma życia na odległość”, „rodzina jeśli jest musi wyjechać z ekspatriantem, towarzyszyć mu i wspierać”), jej brak zaś stanowi zagrożenie („samotność, brak rodziny, bo nie wszystkie firmy zgadzają się na wyjazdy rodzin”, „najwięcej problemu było z ekspatriantami, którzy jechali samodzielnie [zostawiając rodzinę w kraju]”, „największym problemem jest to kiedy ktoś nie przenosi się w pełni do lokalizacji, zostawia rodzinę, żyją jak w hotelu”). Takie opinie są spójne z wynikami badań na temat przystosowania psychologicznego i wspierającej roli rodziny (De Cieri, Dowling i Taylor 1991: 377–413). Radzenie sobie z problemami rodzinnymi wedle respondentów to „rozmawianie z dziećmi o wyjazdach” oraz traktowanie przez całą rodzinę ekspatriacji jako sposobu na życie, choć jest to okupione pewnym kosztem: „wiedzą, że jadą, nie ma zbędnej euforii, ale trzeba jechać”.

W omawianych badaniach znaczenie czynników środowiskowych docenili tylko niektórzy respondenci, m.in. dlatego że większość ekspatriantów przemieszczała się w obrębie krajów europejskich i lokalizacja nie wpłynęła wyraźnie na sposób realizacji misji. Tylko jedna osoba (1), której doświadczenia międzynarodowe wykraczały poza kontynent europejski (Ameryka Łacińska), bardzo wyraźnie odczuła dystans kulturowy, twierdząc, że „nie spodziewała się, że takie czynniki mogą wystąpić i utrudniać pracę za granicą”. Wyraźnie zauważała ona różnice w podejściu do codziennej pracy podczas pobytu w Meksyku, które jej zdaniem, dotyczyły zarządzania czasem i przejawiały się w swoistym „bałaganie”. Ponadto inny uczestnik badania (8) stwierdził, że podczas pobytu w Polsce w początkowym okresie problematyczne było załatwianie formalności, np. związanych z kupnem auta, natomiast obecnie „inność życia w Polsce” odczuwa głównie w sposobie spędzania czasu wolnego („Polskie społeczeństwo jest bardzo silnie zorientowane na rodzinę, spędza z nią czas wolny, to sprawia, że czuję się wtedy bardziej wyizolowana i tęsknię za rodziną i przyjaciółmi w kraju”), w efekcie postrzega swoją sytuację jako „dość sztuczną”, w której „ma po prostu pewne role do odegrania”, ale „nie czuje się częścią tego [polskiego] społeczeństwa”. Podkreślić należy, że według pozostałych respondentów (zde-

cydowanej większości) doświadczane różnice kulturowe były nieznaczne i nie wpływały istotnie na powodzenie misji zagranicznych.

Oprócz kwestii kulturowych ważnym kontekstowym czynnikiem sukcesu dla niektórych respondentów okazała się sytuacja gospodarcza w takich lokalizacjach, jak kraje Europy Środkowo-Wschodniej oraz Rosja (twierdzili oni, że pogorszenie koniunktury na lokalnym rynku wpłynęło na uzyskanie nieco niższych efektów, niż oczekiwano), a także różnice w standardzie życia (poziom opieki medycznej i bezpieczeństwo w Indiach wzbudzały obawy ekspatrianta przebywającego tam z małymi dziećmi, które z kolei negatywnie wpływały na jego chęć podjęcia i kontynuowania misji tamże).

Czynniki sukcesu związane z organizacją wskazane w badaniach KZKL tworzą zbiór różnorodnych sugestii poszczególnych osób (ich opinie nie powtarzały się). Jako ważne elementy wspierające wskazano: pomoc ds. zasobów ludzkich „w sprawach technicznych” (chodziło tutaj o obsługę procesów personalnych związanych z relokacją) oraz w integrowaniu ekspatriantów. Natomiast wśród zagrożeń dla ekspatriacji znalazły się: powierzenie misji zagranicznej bez faktycznej przeprowadzki do kraju goszczącego<sup>7</sup>, brak wsparcia finansowego dla rodziny, brak wsparcia lokalnych współpracowników oraz przełożonego w kraju macierzystym. Na podstawie tych pojedynczych wypowiedzi można stwierdzić, że w ocenie samych ekspatriantów swój udział w budowaniu sukcesu misji zagranicznej mają, a przynajmniej mieć powinny różne podmioty: menedżerowie w jednostce macierzystej, pracownicy placówki lokalnej oraz służby ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże skromna liczba tych opinii może sugerować, że ich aktywność jest zbyt słabo rozpoznawalna wśród badanych bądź też w niewielkim stopniu dotyczyły ich negatywne doświadczenia wynikające z braku organizacyjnego wsparcia. Niewątpliwie powyższe badania pilotażowe nie stwarzają dostatecznych podstaw do formułowania uogólnionych wniosków o sukcesie w ekspatriacji i czynnikach, które go determinują. Ich przydatność wynika głównie z właściwości techniki badawczej, jaką jest wywiad pogłębiony. Niemniej istnieje potrzeba uwzględnienia większej i bardziej zróżnicowanej grupy respondentów (zwłaszcza ze względu na lokalizację misji oraz ich narodowość) oraz zestawienia indywidualnej i organizacyjnej perspektywy (np. na podstawie wywiadów pogłębionych kwestionariuszowych z osobami odpowiedzialnymi za ekspatriację oraz analizę dokumentów). Ważnym ograniczeniem wspomnianych badań jest również jednostronna (oparta wyłącznie na subiektywnym postrzeganiu własnych osiągnięć) ocena sukcesu ekspatriacji. Pełniejsze ujęcie wymagałoby również uwzględnienia różnych etapów misji oraz odroczonej oceny jej sukcesu.

Podsumowując rozważania na temat barier i czynników sprzyjających powodzeniu misji zagranicznych, należy podkreślić, że ich wpływ może mieć charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni (np. odmiennosć/specyfika kraju goszczącego), nie są one bowiem niezależne. Ponadto kierunek tego

wpływu może w niektórych sytuacjach być trudny do przewidzenia (np. wpływ poprzednich doświadczeń międzynarodowych ekspatrianta na jego przystosowanie do kultury i ogólnych warunków życia w kraju goszczącym w świetle badań empirycznych może być zarówno pozytywny, jak i negatywny (Puck, Holtbrügge i Dölling 2003: 10–16). Niemniej, biorąc pod uwagę dostępną literaturę przedmiotu, a także aktualne tendencje w ekspatriacji, dostrzec należy potrzebę intensyfikacji i ukierunkowania wysiłków organizacyjnych na takie kluczowe dla sukcesu rozpatrywanych przedsięwzięć obszary, jak: analiza motywów i oczekiwań związanych z ekspatriacją i jej następstwami, nacisk na relacyjne kompetencje i postawy kandydatów w procesie selekcji, doskonalenie programów przygotowujących do wyjazdu oraz ułatwiających adaptację (w kraju goszczącym) i readaptację (po powrocie), długofalowe planowanie rozwoju oraz długoterminowe wykorzystanie coachingu, tworzenie rozwiązań wspierających osiągnięcie równowagi praca–życie osobiste, realizację karier dualnych oraz wzajemną komunikację, a także docenianie i wykorzystanie doświadczeń międzynarodowych repatriantów.

## 5. Zakończenie

Mimo że ekspatriacja stanowi jedno z najpowszechniejszych rozwiązań wykorzystywanych przez organizacje w toku rozwijania działalności na rynkach zagranicznych, należy stwierdzić, że dotychczasowe szacunki, oparte na wąskiej definicji porażki rozumianej jako przedwczesny powrót delegowanego pracownika, nie odzwierciedlają rzeczywistej skali niepowodzeń, nie pozwalają również wnioskować o sukcesach misji zagranicznych. W ocenie powodzenia ekspatriacji rozważamy rozmaite aspekty, gdyż sukces jest pojęciem stwarzającym możliwości różnorodnych interpretacji. Proponowane w niniejszym opracowaniu szerokie ujęcie rozpatrywanego zagadnienia stanowi próbę połączenia komplementarnych względem siebie perspektyw: organizacyjnej i indywidualnej, uwzględniającą zarówno okres ekspatriacji, jak i jej odległe w czasie skutki, a także podkreślającą rolę oczekiwań pracownika i pracodawcy<sup>8</sup>. Zauważyć tutaj należy, że oba punkty widzenia pozostają pod silnym wpływem wzajemnie powiązanych czynników zewnętrznych, zwłaszcza zaś kontekstu kulturowego, który m.in. kształtuje indywidualną koncepcję/definicję sukcesu oraz swoistą filozofię korporacji, w tym: wartości, postawy, orientację wobec czasu i wiele innych powiązanych z wartościowaniem sukcesu aspektów.

Kompleksowa ocena powodzenia ekspatriacji może przyczynić się do poprawy efektywności zarządzania, pozwala bowiem lepiej uchwycić jego słabe ogniwa, zidentyfikować obszary wymagające zmian, niemniej wymaga ona wyartykułowania i uzgadniania wzajemnych oczekiwań i celów (które z kolei stanowią jej istotny komponent – punkt wyjścia dla miar skuteczności). Ponadto budowanie w organizacji własnej definicji sukcesu ekspatriacji i dobór kryteriów oceny powinny skłaniać menedżerów i specjalistów

do dyskusji o czynnikach determinujących przebieg i skutki misji w krótszym i dłuższym okresie, a szczególnie – o doskonaleniu istniejących lub wdrażaniu nowych rozwiązań i praktyk.

Sukces misji zagranicznej jest efektem wspólnych wysiłków, osiągnięciem ważnym dla organizacji i jednostki, które samo w sobie zachęca pracownika do angażowania się w kolejne międzynarodowe przedsięwzięcia, toteż jego wieloaspektowe ujęcie wydaje się podejściem bardziej uzasadnionym niż stosowanie tradycyjnych kryteriów.

### Informacje o autorce

**Dr Joanna Purgał-Popiela** – Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. E-mail: purgalj@uek.krakow.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Pilotażowe badania empiryczne KZKL przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych, ustrukturyzowanych: 7 w roku 2010, 1 w pierwszym półroczu 2011. Każda około 1,5-godzinna rozmowa była nagrywana, co umożliwiło dokładną transkrypcję. Rozmowy z respondentami przeprowadzali członkowie zespołu badawczego według ustalonego kwestionariusza. W trakcie wywiadu struktura rozmowy i kolejność zadawania pytań były niezmiennie. Jednakże dopuszczano pewną swobodę wypowiedzi, traktując uczestników wywiadów jako ekspertów, którzy mogą wnieść interesujące treści do badań. W ramach kwestionariusza wyróżniono pytania główne – dotyczące kluczowych zagadnień oraz pogłębiające pytania pomocnicze, wyróżniono również część kwestionariusza adresowaną do ekspatriantów przebywających „na misji” w Polsce. W wywiadach, w zależności od narodowości respondenta, posługiwano się polską lub angielską wersją kwestionariusza. Zawierał on następujące części: (1) informacje wstępne (charakterystyka ekspatrianta, jego wcześniejszych doświadczeń oraz aktualnej misji zagranicznej), (2) indywidualne motywy i przyczyny ekspatriacji, (3) wybór kandydata na ekspatrianta, (4) przygotowania do ekspatriacji, (5) pobyt w kraju goszczącym, (6) repatriacja, (7) czynniki sukcesu i problemy ekspatriacji. Spośród 8 uczestników badań 5 było narodowości polskiej (pracownicy delegowani za granicę przez firmy mające siedzibę w Polsce), pozostałe osoby pochodziły z: Włoch, Wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii (pracownicy delegowani przez firmy zagraniczne do Polski). Zajmowali oni stanowiska menedżerskie. Większość (6 z 8) osób uczestniczyła już wcześniej w misjach zagranicznych. Generalnie czas trwania misji zagranicznych trwał od 6 miesięcy do 5 lat, przy czym najczęściej pobyt trwał 2–3 lata. Lokalizacje misji zagranicznych to: Polska (dla obcokrajowców), Rumunia, Rosja, Ukraina, Węgry, Szwajcaria, Holandia, Wielka Brytania, Malesja, Argentyna, Meksyk, Indie. W większości przypadków, towarzyszyły im inne osoby (żona/mąż/partner), 3 osoby przeprowadzały się z dziećmi.
- <sup>2</sup> Chodzi tutaj o sytuację, w której jednostka przez dłuższy czas przebywa w innym kraju i pozostaje pod intensywnym wpływem innej kultury (wchodząc w częste, pogłębione i różnorodne interakcje z mieszkańcami kraju goszczącego). Następujący wówczas proces akulturacji może w efekcie prowadzić do zmiany tożsamości kulturowej – w kierunku tożsamości dwukulturowej. Szerzej na ten temat w Boski 2009: 548–550.
- <sup>3</sup> Kontrakt psychologiczny to zbiór wzajemnych, niepisanych oczekiwań istniejących między poszczególnymi pracownikami a ich pracodawcami. Jego znaczenie wyjaśnić

można następująco: „Zbilansowany kontrakt psychologiczny jest niezbędny dla trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Pogwałcenie kontraktu psychologicznego może być dla uczestników sygnałem, że strony nie mają już wspólnego zbioru wartości czy celów” (Armstrong 2005: 279).

- 4 Podkreślenia tutaj wymagają różnice między migrantami zarobkowymi a ekspatriantami. Tych pierwszych charakteryzują dominacja czasowa i wysiłkowa pracy, z której dochód służy celom odległym i która wymaga poświęcenia w innych dziedzinach życia, a także duża niepewność towarzysząca początkowemu okresowi poszukiwania pracy. Ci drudzy natomiast przyjeżdżają na „zaproszenie organizacji” i czerpią satysfakcję z wykonywanej za granicą pracy, traktując ją jako ważny etap własnego rozwoju, w mniejszym stopniu zaś postrzegają w kategoriach „poświęcenia się” i „zarabiania na życie”. Z kolei podobieństwo sytuacji migrantów i ekspatriantów wyraża się w: długotrwałym pobycie poza własnym środowiskiem oraz braku zakorzenienia w kraju goszczącym. W konsekwencji oczekiwać można, że obie grupy będą w różnym stopniu odczuwać destabilizację i brak harmonii życiowej.
- 5 To relatywnie mniejsze znaczenie kontekstu lokalnego i działań organizacji częściowo tłumaczyć można stosunkowo niewielkim dystansem kulturowym między krajem pochodzenia i pobytu w większości przypadków.
- 6 W szczególności Graf rozróżnia tutaj grupę kompetencji, które stanowią niejako warunek konieczny dla ekspatriacji (ich nabywanie/rozwijanie jest bardzo trudne lub trwa bardzo długo), np. komunikacja międzykulturowa, wrażliwość kulturowa oraz kompetencje „przyswajalne” w krótkim czasie, jak: znajomość języka kraju goszczącego, wiedza o kraju goszczącym (Graf 2004: 667–685).
- 7 Respondent odnosił się tutaj do tzw. *flexpatriates* (pracowników często podróżujących do zagranicznych lokalizacji firmy) bądź *commuter assignees* (pracowników regularnie dojeżdżających do pracy zagranicą). Rozwijając swą wypowiedź, wskazał on problemy powierzchownej integracji i niepełnej wiedzy o lokalnych uwarunkowaniach towarzyszące alternatywnym formom misji zagranicznych.
- 8 Wyróżnienie punktu widzenia pracownika w postrzeganiu i ocenianiu sukcesu misji zagranicznych jest bez wątpienia spójne z właściwym dla kultur indywidualistycznych pojmowaniem sukcesu, niemniej w odmiennych warunkach kulturowych bardziej uzasadnionym podejściem wydaje się uwzględnienie perspektywy zespołu lub zwrócenie uwagi na wkład jednostki w osiąganie sukcesów grupy.

### **Bibliografia**

- Armstrong, M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Aryee, S., Chay, Y.W. i J. Chew 1996. An Investigation of the Willingness of Managerial Employees to Accept an Expatriate Assignments. *Journal of Organizational Behavior*, nr 17, s. 267–283.
- Ashamalla, M.H. 1998. International Human Resource Management Practices: The Challenge of Expatriation. *Competitiveness Review*, nr 2 (8), s. 54–65.
- Bartkowiak, G. 2009. *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Black, J.S. i M. Mendenhall 1991. The U-curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, nr 22, s. 225–247.
- Black, J.S., Mendenhall, M. i G. Oddou 1991. Towards a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, nr 2 (16), s. 291–317.

- Blackhurst, S. i S. Cummins 2005. Expatriates and The Continuing Dual-career Challenge. *International HR Journal*, jesień, s. 5–8.
- Boski, P. 2009. *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boski, P. 2010. Psychologia migracji i akulturacji w społeczeństwie wielokulturowym, w: H. Grzymała-Moszczyńska, A. Kwiatkowska, J. Roszak (red.) *Drogi i rozdroża. Migracje Polaków w Unii Europejskiej po 1 maja 2004 roku*, Kraków: NOMOS.
- Brett, J.M. i L.K. Stroh 1995. Willingness to Relocate Internationally. *Human Resource Management*, nr 3 (34), s. 405–424.
- Clutterbuck, D. 2005. *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cummins, S. 2010. *Dual-Career Issues: Are Companies Changing Their Expatriate Policies?* ORC Worldwide, [http://www.orcworldwide.co.uk/download/Global\\_Workforce\\_2010\\_Spring\\_English.pdf](http://www.orcworldwide.co.uk/download/Global_Workforce_2010_Spring_English.pdf)
- De Cieri, H., Dowling, P.J. i K.F. Taylor 1991. The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners. *International Journal of Human Resource Management*, nr 3 (2), s. 377–413.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. i C. Brewster 2008. Why Do They Go? Individual and Corporate Perspectives on the Factors Influencing the Decision to Accept an International Assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (19), s. 738–739.
- Dowling, P.J., Festing, M. i A. Engle 2008. *International Human Resource Management*, London: Thomson Learning.
- Firkowska-Mankiewicz, A. 1997. Czym jest sukces życiowy dla współczesnego Polaka? Kontekst socjodemograficzny i psychologiczny, w: H. Domański i A. Rychard (red.) *Elementy nowego ładu*, Warszawa: IFiS PAN.
- Firkowska-Mankiewicz, A. 1999. *Zdolnym być... Kariery i sukces życiowy warszawskich trzydziestolatków*, Warszawa: IFiS PAN.
- Forster, N. 1997. 'The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates': A Reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (8), s. 414–433.
- Graf, A. 2004. Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles. *Thunderbird International Business Review*, nr 6 (46), s. 667–685.
- Handy, Ch. 1998. *Wiek przewyższonego rozumu*, Warszawa: Business Press.
- Harrison, D.A. i M.A. Shaffer 2005. Mapping the Criterion Space for Expatriate Success: Task- and Relationship-based Performance, Effort and Adaptation. *International Journal of Human Resource Management*, nr 8 (16), s. 1454–1474.
- Harvey, M. 1997. Dual-career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation. *Journal of International Business Studies*, nr 28, s. 627–658.
- Hildebrandt-Wypych, D. 2010. Sukces życiowy wobec przemian kapitalizmu – od indywidualizmu wczesnej nowoczesności do hiperindywidualistycznego rozproszenia ponowoczesności, w: D. Hildebrandt-Wypych i K. Kabacińska (red.) *Młodość i sukces życiowy*, Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- Hillesland, E. 2009. Coaching międzykulturowy, w: M. Sidor-Rządkowska (red.) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Johnson, L. 2005. Measuring International Assignment Return on Investment. *Compensation Benefit Review*, nr 2 (37), s. 50–54.
- Korcz, I. 2000. *Sukces menedżerski*, Zielona Góra: Agencja Gospodarki, Nauki i Organizacji.
- Lee, Hung-Wen 2007. Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management*, wrzesień. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5440/is\\_200709/ai\\_n21295139](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5440/is_200709/ai_n21295139).
- Majewska-Opiełka, I. 2000. *Korepetycje z sukcesu*, Poznań: Rebis.

- McNulty, Y.M. i P. Tharenou 2004. Expatriate Return on Investment. *International Studies of Management and Organization*, nr 3 (34), s. 68–95.
- Mendenhall, M. 2001. New Perspectives on Expatriate Adjustment and its Relationship to Global Leadership Development, w: M. Mendenhall, T. Kühlmann i G. Stahl (red.) *Developing Global Business Leaders*, s. 1–16. Westport: Quorum.
- Mendenhall, M. i G. Oddou 1985. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, nr 1 (10), s. 39–47.
- Miś, A. 2002. Rozwój personelu i kariera międzynarodowa, w: A. Pochtowski (red.) *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 143–162. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Puck, J.F., Holtbrügge, D. i S.A. Dölling 2003. *Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies*. Working Paper nr 3, Friedrich-Alexander Universität Erlangen – Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut.
- Rosinski, P. 2011. *Coaching Międzykulturowy*, Warszawa: New Dawn.
- Shay, J.P. i S.A. Baack 2004. Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: An Empirical Examination of the Big Picture. *Journal of International Business Studies*, nr 3 (35), s. 216–232.
- Shaffer, M.A. i D.A. Harrison 1998. Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influence. *Personnel Psychology*, nr 51, s. 87–118.
- Stahl, G., Miller, E. i R. Tung 2002. Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, nr 37, s. 216–227.
- Suutari, V. i C. Brewster 2000. Making their Own Way: International Experience through Self-initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*, nr 4 (35), s. 417–436.
- Tedeschi, R.G. i L.G. Calhoun 2007. Podejście kliniczne do wzrostu po doświadczeniach traumatycznych, w: S. Joseph i P.A. Linley (red.) *Psychologia pozytywna w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tung, R.L. 1982. Selection and Trainings Procedures of US, European and Japanese Multinationals. *California Management Review*, nr 1 (25), s. 57–71.
- Tung, R.L. 1984. Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for US Firms? *Journal of International Business Studies*, jesień, s. 139–149.
- Tung, R.L. 1987. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*, nr 2 (1), s. 117–126.
- Van der Heijden, J.A.V., van Engen, M.L. i J. Paauwe 2009. Expatriate Career Support: Predicting Expatriate Turnover and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (20), s. 831–845.
- Witek-Crabb, A. 2000. Jakość pracy jako jeden z wyznaczników sukcesu firmy, w: *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 870, s. 246–251.
- Yan, A., Zhu, G. i D.T. Hall 2002. International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contract. *Academy of Management Review*, nr 3 (27), s. 373–391.
- Yavas, U. i M. Bodur 1999. Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in an Emerging Country. *Management Decision*, nr 3 (37), s. 267–278.
- Zarządzanie grupą „expatriates” w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych* 2010. Niepublikowany raport z badań statutowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim, nr 69/KZKL/2/2010/S/567, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.