

Karol Raźniewski

## Badanie efektywności w procesie zarządzania ekspatriacją w Polsce – komunikat z badań

Badania efektywności procesu zarządzania ekspatriacją wydają się być jednym z najtrudniejszych elementów tego zjawiska. Niezwykle rzadko polskie podmioty dokonują samodzielnego ustalania obowiązujących polityk i procedur w dziedzinie ekspatriacji, a tym samym nie mają istotnego wpływu na zakres badań efektywności tych procesów.

Niemniej w przeprowadzonych w latach 2009–2012 badaniach udało się dokonać analizy tego zjawiska w Polsce. Badanie obejmowało także procedury kontroli efektywności w ekspatriacji stosowane przez te przedsiębiorstwa. Przebadanych zostało 76 podmiotów, w większości powiązanych z kapitałem zagranicznym, które w swojej działalności wykorzystują ekspatriację, tzn. wysyłają swoich pracowników za granicę lub przyjmują zagranicznych pracowników do Polski. Uzyskane wyniki przedstawione w niniejszym opracowaniu pozwalają na dokonanie ogólnej oceny stanu zarządzania ekspatriacją w Polsce.

**Słowa kluczowe:** ekspat (*expat*), ekspatriacja (*expatriation*), efektywność (*effectiveness*), oddelegowanie (*secondment*), przydział/zadanie (*assignment*), mobilność (*mobility*), zarządzanie kapitałem ludzkimi (*human capital management*)

### Wprowadzenie – cel badań

Głównym celem badania było zweryfikowanie tego, na ile przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce wykorzystujące w swojej praktyce delegowanie pracowników za granicę efektywnie zarządzają tym procesem i jakie są przyjmowane w nich mierniki efektywności. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce, postuluje się koncentrację na zwiększaniu efektywności zarządzania procesem ekspatriacji w kontekście ponoszonych kosztów oraz realizacji celów biznesowych [Selmer, 2000]. Aby móc efektywnie zarządzać takim procesem, niezbędne jest wprowadzenie stosownych metod kontroli. Pomimo przyjęcia polityk oddelegowań od swoich zagranicznych centrali, przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce wydają się nie korzystać z doświadczeń swoich oddziałów-matek i popełniają błędy, które od lat opisywane są w literaturze zagranicznej [Brewster, 1990, s. 9]. Zadaniem przeprowadzonego badania było zatem opisanie zarówno samego zjawiska ekspatriacji w Polsce, jak i poziomu zaawansowania przedsiębiorstw, w stosowaniu metod kontroli efektywności.

## Metodologia

W badaniach empirycznych zastosowane zostały zarówno techniki ilościowe, jak i jakościowe. W badaniach ilościowych zastosowana została technika wywiadu/ankiety. W badaniach jakościowych wykorzystana została analiza treści, wywiady swobodne oraz obserwacja uczestnicząca. Analiza treści dotyczyła dokumentacji korporacyjnej na temat szeroko pojętej polityki oddelegowań zagranicznych. Dokumentacja ta objęła więc politykę oddelegowań *sensu stricto*, listy oddelegowań, politykę wyrównania podatkowego i ewentualne załączniki do tych dokumentów. Dzięki analizie treści dokumentów korporacyjnych możliwe było dokonanie oceny, na ile przedsiębiorstwa działające w Polsce korzystają w swojej praktyce z wewnętrznych regulacji wspierających efektywne zarządzanie ekspatriacją. Dokumenty te zostały zbadane pod kątem:

- jakości regulacji w zakresie wykorzystania doświadczenia ekspatriantów po zakończeniu oddelegowania;
- usankcjonowania nieplanowanego zakończenia oddelegowania z przyczyn leżących po stronie pracownika;
- funkcjonowania elastycznych systemów premiowych powiązanych z wynikami pracy w czasie oddelegowania;
- efektywności podatkowej w zakresie spełniania obowiązków deklaracyjnych i wykorzystywania dostępnych optymalizacji.

Z kolei swobodne wywiady pogłębione prowadzone były z osobami mającymi specjalistyczną wiedzę w obrębie zarządzania ekspatriacją, a zatem posiadającymi status ekspertów w ramach tego badania. Wywiady prowadzone były według planu (scenariusza).

Ponadto w badaniach zastosowano także obserwację uczestniczącą jawną, tzn. badacz w czasie jej prowadzenia był jednocześnie uczestnikiem obserwowanych wydarzeń, rozmów oraz spotkań. Dotyczy to w szczególności zjawisk obejmujących interakcje z innymi ekspatriantami, osobami reprezentującymi przedsiębiorstwa delegowane, a także osobami współpracującymi zarówno z ekspatriantami, jak i delegującymi ich przedsiębiorstwami.

## Badana populacja i próba badawcza

Badaną populację stanowiły przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce. Aby móc mówić o delegowaniu pracowników za granicę, należało wskazać, w jakich przedsiębiorstwach ono występuje i może być obserwowane. W ramach opisywanego badania za ekspatriację (delegowanie za granicę) przyjęto **proces transferu pracowników o kluczowych kompetencjach lub wymaganym potencjale rozwojowym do wykonywania**

**określonych zadań w pewnym okresie poza granicami kraju, w którym pracownik świadczy pracę w danym momencie.** Taka definicja oparta jest na przepisach prawa zarówno międzynarodowego, jak i polskiego, oraz wieloletniej praktyce rynkowej na całym świecie. Definicja ta ma także uzasadnienie organizacyjne, gdyż pozwala oddzielić delegowania od innych form wykonywania pracy za granicą, jak np. dobrowolna migracja zarobkowa. Jednostki uczestniczące w badaniu ankietowym zostały wybrane na podstawie różnych źródeł i zestawień, głównie aktualnej listy największych inwestorów zagranicznych opublikowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ).

Analizie treści dokumentów korporacyjnych poddano 34 polityki różnych, niepowiązanych przedsiębiorstw międzynarodowych, które udostępniły swoją dokumentację w wymaganym zakresie.

## Wyniki badań

Jednym z elementów badania była weryfikacja wewnętrznych regulacji korporacyjnych dotyczących elastycznego zarządzania oddelegowania pod kątem tego, czy zawierają postanowienia stymulujące maksymalizację korzyści z delegowania pracowników za granicę oraz oszczędności kosztowych.

Większość zagranicznych przedsiębiorstw działających w Polsce posiada w swoich politykach (obowiązujących także w Polsce) zapisy regulujące zarówno repatriację pracowników delegowanych, jak i zmianę ich statusu na pracowników lokalnych (tzw. lokalizacja). W czasie szczegółowej analizy tych polityk okazało się, że jedynie 12 z 34 przedsiębiorstw posiadało zapisy odnoszące się do kariery zawodowej pracowników, tzn. charakteryzowało, jak wyglądać będzie zatrudnienie ekspatrianta po jego powrocie do spółki macierzystej. Żadna z polityk nie gwarantowała dokładnie stanowiska ani szczegółów warunków zatrudnienia. Niemniej wskazanym było w nich, że zarówno stanowisko, jak i wynagrodzenie odzwierciedlać będą (lub powinny) zdobyte doświadczenie, staż pracy i kwalifikacje ekspatrianta. W pozostałych wypadkach, tj. w tych politykach, które nie regulowały zagadnienia wpływu oddelegowania na karierę zawodową pracowników, istotne było, iż część z tych polityk dotyczyła głównie krótkoterminowych oddelegowań projektowych, a nie strategicznych czy rozwojowych. Krótkie oddelegowania projektowe nie gwarantują tak istotnego rozwoju pracowników, a dotyczą zwykle kadry średniego i niższego szczebla. A zatem firmy nie znajdują potrzeby dokonywania zapisów w politykach oddelegowań określających szczegółowo wpływ ekspatriacji na kariery zawodowe pracowników. Podobnie rzecz ma się z lokalizacją pracowników. Większość polityk nie zawierała wskazówek co do kariery pracowników po zmianie zatrudnienia na lokalne, co wytłumaczyć należy tym, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe nie są zainteresowane

tą formą zakończenia oddelegowania w dostatecznie dużym stopniu, przynajmniej ze strategicznego punktu widzenia.

15 spośród 34 polityk (a zatem mniej niż połowa) przewidywało jakieś sankcje dla ekspatriantów za przedwczesne zakończenie oddelegowania. W większości przypadków rozróżniane były scenariusze związane z czynnikami losowymi (np. śmierć lub choroba w rodzinie) oraz tymi zależnymi w całości od woli oddelegowanego. Ten drugi wariant stanowił sytuację, w której pracownik ponosić ma jakieś sankcje związane z przedwczesnym zakończeniem oddelegowania. Najczęściej sankcjami tymi było automatyczne zaprzestanie wypłat świadczeń związanych z oddelegowaniem, zagwarantowanych w liście oddelegowania, w tym brak finansowania kosztów transportu rzeczy i przelotów dla pracownika i jego rodziny. Jedynie w dwóch przypadkach pracownicy zobowiązani byli do zwrotu określonych kosztów poniesionych uprzednio przez pracodawcę. Koszty te dotyczyły głównie transferu pracownika i jego rodziny. Brak było natomiast surowszych sankcji, jak np. konieczność zwrotu dodatków pieniężnych do wynagrodzenia. Taki stan rzeczy wytłumaczyć można nie tylko brakiem chęci do egzekwowania kar przez pracodawców, ale i wymogami prawa pracy, które w wielu krajach nie zezwalają na tego typu sankcje dla pracowników w sytuacji wypowiedzenia przez nich warunków pracy. Należy pamiętać bowiem, że decyzja pracownika o przedwczesnym powrocie z oddelegowania stanowi wypowiedzenie warunków pracy w zakresie miejsca jej wykonywania i stanowić może podstawę rozwiązania stosunku pracy, zgodnie z polskim kodeksem pracy.

10 z 34 analizowanych polityk zawierało zapisy dotyczące elastycznych wynagrodzeń w kontekście wyników pracy ekspatrianta. O ile wszystkie polityki zawierały jakieś regulacje dotyczące wynagrodzenia zmiennego (premi, bonusów), o tyle jedynie 10 wiązało wysokość takiego wynagrodzenia z wynikami pracy w czasie oddelegowania. Nie można wykluczyć, iż ocena pracownicza i tym samym stopień realizacji celów oddelegowania znajdują w praktyce przełożenie na ostateczną wypłatę wynagrodzenia gotówkowego. Niemniej brak stosownych zapisów powoduje, że nie jest to regulacja powszechna i uniwersalna. W trzech politykach znalazły się także wzmianki co do długoterminowych planów motywacyjnych w postaci akcji, opcji lub innych instrumentów finansowych. Te zapisy, z kolei, wskazywały reguły określenia nabywania praw do takich instrumentów (tzn. alokacje czasu pracy do poszczególnych krajów, w których przebywał pracownik) oraz formę realizacji tych instrumentów wówczas, gdyby miało ono nastąpić w czasie oddelegowania. Jak zostało to wspomniane wcześniej, brak jest w analizowanych politykach regulacji, które pozwalałyby na ograniczanie wypłat wynagrodzenia zmiennego pracowników delegowanych w razie jego przedwczesnego zakończenia. Podsumowując ten aspekt polityk oddelegowań, należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa nie posiadają elastycznych systemów wynagrodzeń pracowników delegowanych za granicę.

Kolejnym istotnym elementem zbadanym w czasie analizy polityk oddelegowań były regulacje związane z obowiązkami podatkowymi. 20 spośród 34 przedsiębiorstw (a więc jedynie 59% z nich) zobowiązywało w tych politykach swoich pracowników do podporządkowywania się przepisom podatkowym zarówno w kraju oddelegowania, jak i macierzystym. Biorąc pod uwagę fakt, jak istotny i skomplikowany jest to element zarządzania oddelegowaniami za granicę, trudno uznać, iż jest to rezultat potwierdzający wysoki poziom świadomości problemu w grupie badanych podmiotów. Być może przedsiębiorstwa nie posiadające takich regulacji wychodzą z założenia, iż jest to element oczywisty, nie wymagający odrębnych zapisów. Jednak w zderzeniu z praktyką i faktycznym brakiem dyscypliny ekspatriantów w wypełnianiu formalności podatkowych, posiadanie stosownych regulacji w polityce oddelegowania wydaje się zasadne. Potwierdzają to dane uzyskane w czasie wywiadów z ekspertami. Umożliwia to bowiem egzekwowanie określonych zachowań i właściwą alokację odpowiedzialności za spełnianie tego typu wymogów. To z kolei prowadzić może do uniknięcia zaległości podatkowych, odsetek ustawowych i kar indywidualnych. Ponadto dla przedsiębiorstw niezwykle istotny jest element reputacyjny, a więc działanie zgodne z lokalnym prawem, jak tylko jest to możliwe. Zaległości i kary podatkowe dla przedstawicieli danej organizacji międzynarodowej nie stanowią dobrej etykiety dla niej samej.

Niemniej interesujący okazał się wynik w zakresie regulacji związanych z poszukiwaniem optymalizacji podatkowych przez ekspatriantów. Jedynie trzy spośród 34 polityk zawierało takie zapisy. Naturalnie te trzy przypadki znajdują się także w grupie przedsiębiorstw, które posiadały zapisy o obowiązkowym stosowaniu się do przepisów podatkowych. Niemniej w obliczu skali kosztów opodatkowania w całym procesie delegowania za granicę zaskakujące wydaje się to, że jedynie trzy polityki spośród badanych motywują ekspatriantów do wykorzystywania dostępnych sposobów oszczędności podatkowych. Wszystkie trzy zapisy dotyczyły korzystania z przysługujących odliczeń i zwolnień podatkowych, choć można sobie wyobrazić wykorzystanie bardziej zaawansowanych struktur optymalizacyjnych, oczywiście jednocześnie zgodnych z prawem. Możliwość ta wydaje się tym bardziej realna w sytuacji, gdy wszystkie badane przedsiębiorstwa zapewniają swoim ekspatriantom pomoc doradców podatkowych.

Konkluzje z analizy dokumentów w postaci polityk oddelegowań 34 przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce prowadzą do wniosku, że nie wprowadzono do nich na znaczącą skalę rozwiązań zmierzających do poprawy efektywności zarządzania oddelegowaniami. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, iż badana grupa przedsiębiorstw nie dokłada dostatecznej staranności, by uregulować los ekspatriantów po zakończeniu oddelegowania w zakresie ich późniejszej kariery zawodowej. Nie może to stanowić zachęty do podejmowania się wyjazdu przez najbardziej wartościowych kandydatów. Brak bardziej doniosłych sankcji na wypadek przerwania oddelegowania przez

pracownika może powodować dość dużą śmiałość ekspatriantów w podejmowaniu tego typu decyzji. Brak jasnego i sformalizowanego powiązania wynagrodzeń z wynikami samego oddelegowania nie może mieć pozytywnego wpływu na determinację ekspatriantów w realizacji nałożonych na nich celów oddelegowania. Choć większość firm zobowiązuje formalnie ekspatriantów do stosowania się do przepisów podatkowych w kraju oddelegowania (tak jak i w kraju macierzystym), jedynie trzy z nich próbują zachęcać do poszukiwania konkretnych oszczędności podatkowych. Trudno zatem zaklasyfikować ten stan jako świadome działania w kierunku efektywnego zarządzania procesem ekspatriacji.

W badaniach ankietowych przedstawiciele przedsiębiorstw otrzymali zestaw pytań, które w większości dotyczyły metod kontroli efektywności w procesie ekspatriacji. Jednym ze wskaźników często przyjmowanym w ocenie tejże efektywności jest stopień realizacji celów biznesowych w czasie oddelegowania. Okazało się, iż 40% (29 odpowiedzi) z firm posiadających w polskich oddziałach ekspatriantów delegowanych z zagranicy w ogóle nie bada stopnia realizacji celów. Z kolei 40% (17 odpowiedzi) tych przypadków, które zadeklarowały pomiar spełniania celów oddelegowania, wskazało, iż dokonującym tego pomiaru jest podmiot wysyłający (zagraniczny). Kolejne 33% zadeklarowało, że takiego pomiaru dokonuje spółka przyjmująca, tzn. polska. W 7 przypadkach wskazywano na inny podmiot, a 4 kolejne przedsiębiorstwa z tej grupy nie potrafiły wskazać, kto ostatecznie dokonuje weryfikacji realizacji celów oddelegowania. 6 podmiotów z badanej grupy nie posiadało osób delegowanych do Polski (ale brało udział w badaniu, ze względu na posiadanie osób delegowanych z Polski za granicę). Jedynie 10 przedsiębiorstw zadeklarowało, iż ich oddelegowania kończą się spełnieniem wszystkich celów na co najmniej oczekiwanym poziomie. Stanowi to 13% przedsiębiorstw badanych i 29% przedsiębiorstw wskazujących jakieś wartości. 35 spośród badanych przedsiębiorstw dokonało wskazań stopnia realizacji celów oddelegowań w przedziale od 70% do 120%. Średnia ważona dla wszystkich podmiotów, które dokonały takich wskazań, to prawie 88%.

Wyniki te zbieżne są z rezultatami badań literaturowych. Dostępne publikacje często sygnalizują bowiem, iż znacząca część oddelegowań nie kończy się osiągnięciem zamierzonych celów biznesów. Oznacza to zatem brak efektywności w zakresie realizacji planów powiązanych z wysyłaniem zagranicznych pracowników do Polski.

W odpowiedzi na pytanie o stopień realizacji celów w wypadku oddelegowań z Polski za granicę udało się uzyskać jedynie 41 wskazań z konkretnymi wartościami. Pozostałe przedsiębiorstwa albo nie posiadały oddelegowań z Polski (17 przypadków), albo nie potrafiły określić, jaki jest stopień realizacji tych celów (18 przypadków). Jedynie 12 przedsiębiorstw (niecałe 16% badanej grupy i 29% przedsiębiorstw wskazujących wartości) wskazało, iż wszystkie cele oddelegowań zostały zrealizowane. Średnia ważona dla

stopnia realizacji celów oddelegowań w grupie przedsiębiorstw, które wskazały wartości stopnia realizacji celów, wyniosła 83,41%.

Kluczowym elementem w badaniu efektywności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania procesem ekspatriacji była weryfikacja poziomu kosztów oddelegowań. Dotyczy to szczególnie porównania kosztów planowanych (przed oddelegowaniem) i kosztów rzeczywistych (tj. wynikających z podsumowania dokonywanego po zakończeniu oddelegowania). Interesujących wyników dostarczyło jednak pytanie podstawowe, tzn. o dokonywanie analiz kosztowych w ogóle.

Okazało się, że jest więcej przedsiębiorstw dokonujących projekcji finansowych kosztów oddelegowań, niż tych, które tego nie robią. Niemniej, aż 44,3% badanych przyznało, iż takich oszacowań nie prowadzi się u nich, jeśli chodzi o oddelegowania osób zagranicznych do Polski. 39% badanych przedsiębiorstw nie prowadzi takich wyliczeń w odniesieniu do oddelegowań zagranicznych.

Jeszcze mniej przedsiębiorstw dokonuje analizy kosztów oddelegowań po ich zakończeniu. Wyniki zarówno dla oddelegowań do Polski, jak i z Polski, są poniżej 50%. Możliwym wytłumaczeniem tego zjawiska są powody wskazywane przez ekspertów. W przeprowadzonych wywiadach podkreślano, iż koszty oddelegowań mają nieco mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstw, które z natury rzeczy interesują się dużo bardziej przyszłością niż rezultatami z przeszłości. Brak jest też dostatecznej dyscypliny w analizie tego typu danych historycznych dla wyciągania systematycznych wniosków na przyszłość w tym zakresie.

Jedynie 21 przedsiębiorstw (28% badanej grupy) dokonywało analizy kosztów jednocześnie przed oddelegowaniem i po jego zakończeniu (dot. oddelegowań do Polski lub z Polski). Spośród tej kategorii najliczniejsza okazała się grupa przedsiębiorstw deklarująca to, iż koszty rzeczywiste zidentyfikowane po zakończeniu oddelegowania przewyższają koszty przewidywane przed oddelegowaniem. Najczęściej wskazywano, iż różnica tej nierówności oscyluje w przedziale 10-40%.

Znacząca przewaga wskazań, iż koszty rzeczywiste przewyższają te oczekiwane (choć w tak nielicznej grupie), zbiega się z rezultatami badań literaturowych. Oddelegowania stanowią dość duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, które często nie są w stanie przewidzieć ciężaru kosztowego z tym związanego. Dodatkowo, biorąc pod uwagę odsetek przedsiębiorstw, które deklarują, iż ich oddelegowania nie kończą się osiągnięciem celów w 100%, otrzymujemy obraz dość kosztownych przedsięwzięć, jakie podejmują przedsiębiorstwa bez uzyskiwania oczekiwanych rezultatów.

Zgodnie z badaniami literaturowymi, pracownicy delegowani dość często nie znajdują dla siebie miejsca w strukturach spółki wysyłającej po zakończeniu oddelegowania i odchodzą z organizacji. Liczni autorzy wskazują, iż to pracodawca powinien zadbać o właściwe wykorzystanie doświadczeń ekspatriantów i zapobiec odpływowi zgromadzo-



nego poprzez oddelegowanie *know-how*. Aby przyjrzeć się temu zjawisku, przedsiębiorstwa zagraniczne działające w Polsce zostały zapytane o to, czy analizują stopień retencji pracowników. Stopień retencji w tym wypadku rozumiany jest jako odwrotność rotacji załogi.

Okazało się, że blisko 70% badanych podmiotów nie dokonuje analizy retencji ekspatriantów po zakończeniu oddelegowania. Choć poziom retencji/rotacji pracowników jest jednym z podstawowych wskaźników wykorzystywanych w badaniach efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, badane przedsiębiorstwa najwyraźniej nie przykładają dostatecznie dużej wagi do aspektu ekspatriacji i jego wpływu na ruchy kadrowe. Niemniej, ponad połowa przedsiębiorstw wskazała, iż nie bada retencji pracowników w ogóle. Trudno zatem oczekiwać, by rezultat dla grupy pracowników delegowanych był znacząco odmienny w tym zakresie.

Jedynie 7 przedsiębiorstw podało wskaźnik retencji ekspatriantów i jego średnia wartość wyniosła 98%. 20 przedsiębiorstw dokonuje badania retencji wszystkich pracowników i średnia arytmetyczna dla tej wielkości wyniosła 90%. Porównanie zatem średnich wartości wskaźnika retencji pracowników prowadzi do zaskakującej konkluzji. Biorąc pod uwagę niewielką liczbę odpowiedzi (zwłaszcza u przedsiębiorstw podających wskaźnik retencji ekspatriantów), należy podchodzić do tej informacji w sposób ostrożny.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw zadeklarowała brak pomiaru satysfakcji ekspatriantów z oddelegowania. Choć satysfakcja pracowników stanowi istotny element efektywnego zarządzania oddelegowaniami, przedsiębiorstwa nie podejmują systemowych zabiegów w kierunku analizy zadowolenia pracowników z wykonywania pracy za granicą. Zgodnie z informacjami uzyskanymi w trakcie wywiadów z ekspertami, wiele firm dokonuje standardowych pomiarów satysfakcji swoich pracowników, nie wyszczególniając grupy ekspatriantów i nie pytając jej o satysfakcję z samego oddelegowania. Zgodnie z badaniami literaturowymi, takie podejście oznacza rezygnację z niezwykle cennego źródła informacji dla procesu usprawniania zarządzania ekspatriacją. Wiele przedsiębiorstw wskazywało również na to, iż nie poczuwa się w obowiązku do prowadzenia tego typu analiz. W ich odczuciu to podmioty regionalne, spółki wysyłające lub centrale koncernów powinny prowadzić tego typu badania.

Jedynie 8 przedsiębiorstw wskazało, iż dokonuje badania satysfakcji ekspatriantów z oddelegowania. Spośród tej grupy 6 zadeklarowało, iż ich ekspatrianci są raczej usatysfakcjonowani. W wynikach badania pojawiła się jedna odpowiedź wskazująca na zdecydowanie usatysfakcjonowanych ekspatriantów. Biorąc pod uwagę informacje uzyskane w trakcie wywiadów z ekspertami oraz badań literaturowych, należy spodziewać się, iż głównym motywem satysfakcji ekspatriantów jest unikalna szansa poszerzenia swoich kompetencji zawodowych, możliwość przeżycia znaczącej odmiany w życiu zawodowym i prywatnym, a także skorzystania z ciągle obfitego pakietu dodatkowych świadczeń pra-



cowniczych, w tym zwiększonego wynagrodzenia pieniężnego. Satysfakcja ekspatriantów z oddelegowania zbiega się z wynikami dotyczącymi wysokiej retencji ekspatriantów.

## Podsumowanie i wnioski

Uzyskane wyniki doprowadziły do konkluzji o braku przesłanek do uznania procesu zarządzania ekspatriacją w Polsce za efektywny. Zakres badań ilościowych, ich szczegółowość i przyjęte pytania badawcze zawierają oczywiście pewne uproszczenia. Jednak w konfrontacji z badaniami jakościowymi (tj. przede wszystkim wynikami wywiadów z ekspertami i obserwacji uczestniczącej) rezultaty nie pozostawiają wątpliwości co do trafności wskaźników i wyciągniętych wniosków. Uzyskane wyniki nie odbiegają też od przytaczanych w literaturze ogólnych trendów w tej dziedzinie [*Global mobility...*, 2009].

Kontrola efektywności w zarządzaniu procesem ekspatriacji ma kluczowe znaczenie dla jego sukcesu. Zarządzanie procesem delegowania pracowników za granicę jest elementem zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Stąd też przy dokonywaniu pomiaru efektywności w ekspatriacji zmierzyć się należy z tymi samymi wyzwaniami, co w wypadku ewaluacji efektywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w całej organizacji. Podstawowym zagadnieniem jest jednak analiza efektywności pod kątem celów, jakie oddelegowanie ma spełniać. Cele oddelegowania zaś muszą wynikać wprost z celów całego przedsiębiorstwa lub jednostki odpowiedzialnej za oddelegowanie. W ten sposób docieramy do zagadnień związanych z celem istnienia przedsiębiorstw i różnych teorii dotyczących ich funkcjonowania. Dzięki nim możliwe jest spojrzenie na szerszy kontekst rozwoju przedsiębiorstw, procesu definiowania celów strategicznych i operacyjnych, a w konsekwencji także celów programu międzynarodowej mobilności pracowników. W ten sposób można ocenić sens celów poszczególnych oddelegowań i stopień ich realizacji. Mając dokonaną ocenę zakresu realizacji założonych celów oddelegowania, możliwe jest przeanalizowanie tego, czy przedsiębiorstwa wykorzystują optymalnie swoje zasoby w działaniach zmierzających do osiągnięcia swoich celów. Zbadać można też skutki uboczne oraz długoterminowy wpływ oddelegowań na wyniki poszczególnych pracowników, jak i całych grup.

Wyniki badawcze, zarówno te zgromadzone w wyniku analiz literaturowych, jak i badań empirycznych, pokazują, że delegowanie pracowników jest zjawiskiem trudnym i niezbyt dobrze rozpoznanym przez przedsiębiorstwa zmagające się z nim w Polsce. Cała praktyka w dziedzinie zarządzania oddelegowaniami została przekazana tym podmiotom przez przedsiębiorstwa zagraniczne lub powielona na ich wzór. Choć centrale koncernów międzynarodowych posiadają często długą historię zarządzania ekspatriacją, nie zdołały one przełożyć swoich doświadczeń na polskie oddziały.

## Literatura

- Brewster C. (1990), *Managing Expatriates*, „International Journal of Manpower”, vol. 9, nr 2.
- Global mobility effectiveness survey* (2009), Ernst&Young, [www.ey.com]
- Selmer J. (2000), *Usage of corporate career development activities by expatriate managers and the extent of their international adjustment*, „International Journal of Corporate Management”, vol. 10, nr 1.

### **Research on effectiveness of global mobility management in Poland – research report**

#### Summary

Global mobility effectiveness evaluation seems to be one of the most complex elements of this subject. Polish companies rarely participate in designing the policies and procedures on expatriation in multinational companies. This implies the fact that they have no significant influence on the scope and shape of such evaluations.

Nevertheless, the research run in the period of 2009 – 2012 shed some light on this matter on the Polish ground. The research pertained effectiveness methods used in global mobility management practices in MNCs present on the Polish market. 76 entities have been examined. Most of them were foreign-capital-controlled enterprises that either send their staff abroad, or they receive international assignees in Poland. The obtained research results allow for general assessment of the global mobility management effectiveness in Poland.

---

Karol Raźniewski – magister, doktorant SGH, ukończył socjologię na Uniwersytecie im. A. Mickiewicza w Poznaniu oraz ekonomię na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, studiował nauki polityczne na Erasmus University Rotterdam; pracuje jako Senior Manager w Ernst&Young; zainteresowania naukowe: międzynarodowe zarządzanie kapitałem ludzkim, *global mobility management*, integracja zasobów ludzkich w procesie fuzji i przejęć.