

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ETNOCENTRYZM INDYWIDUALNY I ORGANIZACYJNY W FILIACH ZAGRANICZNYCH KORPORACJI W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zdiagnozowanie objawów etnocentryzmu w filiach zagranicznych korporacji w Polsce. Przegląd dotychczasowego dorobku literaturowego i empirycznego autorów zagranicznych pozwolił na określenie przyczyn i skutków etnocentryzmu indywidualnego oraz organizacyjnego. Rezultaty badań własnych autorki potwierdzają, że etnocentryzm widoczny jest zarówno w postawach menedżerów zagranicznych, jak i w strategiach zarządzania filiami w Polsce.

Słowa kluczowe: etnocentryzm, ekspatrianci, filie zagraniczne.

1. Wstęp

Każdego roku w Polsce pojawiają się nowe inwestycje zagraniczne firm międzynarodowych. Dla inwestorów zagranicznych z krajów sąsiedzkich, ale także dla Amerykanów i Azjatów, Polska jest krajem rozwijającym się, niedojrzałym pod względem gospodarczym i w zakresie wiedzy menedżerskiej oraz myśli technologicznej. Jest to przyczyna, dla której w większości filii zagranicznych korporacji w Polsce najwyższe stanowiska kierownicze zajmują ekspatrianci.

W praktyce działalności filii zagranicznych w Polsce można zauważyć oznaki etnocentryzmu na poziomie zarówno indywidualnym (wynikającym z zachowań i postaw menedżerów-ekspatriantów), jak i organizacyjnym (wynikającym ze strategii korporacji dotyczącej zarządzania filiami zagranicznymi).

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza przejawów etnocentryzmu w filiach zagranicznych korporacji w Polsce na podstawie przeprowadzonych badań autorki. W artykule przedstawiono częściowe wyniki badań, które zostały przeprowadzone w ramach dwóch projektów badawczych. W pierwszym z nich, pt. „Kadra menedżerów-ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce” (nr UMO-2011/01/D/HS4/01700), pozyskano ankiety od 112 ekspatów pracujących w Polsce, w których pytano m.in. o podejście do zarządzania filią w Polsce. Drugi projekt badawczy, przeprowadzony na potrzeby m.in. tegoż artykułu, dotyczył postrzegania menedżerów-ekspatriantów przez polską kadrę kierowniczą. W wywiadach uczestniczyło 20 polskich menedżerów pracujących w filiach zagranicznych korporacji w Polsce.

2. Etnocentryzm indywidualny i instytucjonalny

Etnocentryzm to światopogląd, na podstawie którego człowiek postrzega otaczającą go rzeczywistość przez pryzmat dychotomicznego podziału na „swoich” i „obcych”. Określenie „swoi” odnosi się do grupy lepszej, wyidealizowanej, natomiast „obcy” – zwykle do grupy utożsamianej z wszelkim złem, postrzeganej jako źródło zagrożenia dla „swoich”.

Etnocentryzm indywidualny (jednostkowy), przejawiający się w zachowaniach i postawach danej osoby, oznacza, że własny stosunek do czegoś lub kogoś, własne wartości oraz sposoby myślenia są najlepsze. Przejawem etnocentryzmu jest także postrzeganie własnej kultury i kraju pochodzenia jako nadrzędnych względem innych, dyskryminowanie odmiennych kulturowo grup społecznych, uznawanie rodzimych wzorców postępowania, zachowania czy zarządzania za jedynie właściwe i sprawdzające się wszędzie. Zdaniem D. Matsumoto¹ etnocentryzm to skłonność do postrzegania świata przez pryzmat własnych filtrów kulturowych. Badania M. Rozkwitalskiej potwierdzają, że najczęstszymi barierami we współpracy z cudzoziemcami są właśnie etnocentryzm, a także funkcjonowanie stereotypów i niedostateczna znajomość języka obcego².

Etnocentryzm organizacyjny (instytucjonalny), w kontekście działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, jest rozumiany jako nakładanie na filie zagraniczne obowiązku działania zgodnie z filozofią centrali. Oznacza to m.in. przenoszenie struktur, procesów, metod zarządzania do jednostek filialnych na wzór tych funkcjonujących w centrali. Etnocentryzm organizacyjny dotyczy także przekonania o priorytetowej roli kultury organizacyjnej centrali korporacji narzucanej wszystkim podległym jednostkom zagranicznym. W takim ujęciu etnocentryzm instytucjonalny odpowiada orientacji etnocentrycznej w typologii zaproponowanej przez H. Perlmuttera³.

Zdaniem tego badacza liczba filii zagranicznych, udział kapitału zagranicznego czy liczba zatrudnionych obcokrajowców to wyznaczniki niewystarczające, by określić poziom umiędzynarodowienia podmiotu. Należy wziąć bowiem pod uwagę „orientację w odniesieniu do zagranicznych pracowników, zasobów, metod zarządzania w centrali oraz filiach korporacji, w kraju macierzystym i krajach goszczących”. Wtedy można mówić o całościowej charakterystyce działalności korporacji międzynarodowej. Wspomniany autor wyróżnia zatem cztery orientacje/podejścia (EPRG): etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne i geocentryczne⁴, które odnoszą się do każdej subfunkcji zarządzania kadrami w korporacji międzynarodowej, czyli do pozyskiwania kadr, doskonalenia i rozwoju pracowników, motywowania i wynagradzania, komunikowania się, odejść i zwolnień (tab. 1).

¹ D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 87.

² M. Rozkwitalska, *Barier w zarządzaniu międzykulturowym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 175.

³ Tamże, s. 73.

⁴ H. Sculion, D. Collings (red.), *Global Staffing*, Routledge 2006, s. 18.

Tabela 1. Podejścia EPRG stosowane przez centralę korporacji w odniesieniu do jej filii zagranicznych

Subfunkcje zarządzania kadrami	Rodzaj podejścia centrali do zarządzania filią zagraniczną			
	etnocentryczne	policentryczne	regiocentryczne	geocentryczne
1	2	3	4	5
Dobór kadr	kluczowe stanowiska w filiach są obsadzone przez ekspatriantów	na najwyższe stanowiska w filiach pozyskuje się pracowników z rynku lokalnego	kierownicze stanowiska w filiach obsadzone są przez najlepszych pracowników w regionie ⁵ , w którym działa korporacja	na kluczowe stanowiska w filiach pozyskuje się najlepszych kandydatów z globalnej puli pracowników danej korporacji
Doskonalenie i rozwój pracowników	doskonalenie i rozwój obejmuje głównie pracowników centrali – brak możliwości rozwoju oraz ograniczona sposobność awansowania pracowników lokalnych	inicjatywa w zakresie doskonalenia i rozwoju kadr leży po stronie filii	programy doskonalenia i rozwoju obejmują pracowników filii w danym regionie, najlepsi pracownicy regionalni przygotowani do kluczowych stanowisk w filiach regionu	działania podejmowane przez korporację w obszarze doskonalenia kwalifikacji i rozwoju mają na celu kształtowanie najlepszych pracowników we wszystkich jednostkach korporacji (np. pracownikom oferowane są kursy z języków obcych nie będących językiem korporacji)
Wynagradzanie	wysokie wynagrodzenia w centrali, a niskie w filiach; wynagrodzenia kadry ekspatriantów według standardów przyjętych w centrali	pakiet wynagrodzeń zróżnicowany w jednostkach lokalnych	wynagrodzenia w filiach uzależnione od wkładu w ogólny wynik jednostki regionalnej	kadra kierownicza wszystkich jednostek organizacyjnych korporacji wynagradzana za poziom osiągnięcia celów zarówno jednostek lokalnych, jak i całej korporacji

⁵ Region nie ma zakreślonych ram geograficznych i może się odnosić do terytorium stanu, kraju, kontynentu, oznaczając np. dystrykt, południowo-zachodnią część kraju, Azję Południowo-Wschodnią lub Amerykę Północną itp.

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
Komunikowanie się	komunikacja jest intensywne, ale zhierarchizowana z góry do dołu	komunikacja pomiędzy filiami a centralą odgrywa niewielką rolę, ma charakter dwukierunkowy, pionowy, głównie w górę, przy znacznej autonomii jednostek zagranicznych	intensywna komunikacja pozioma pomiędzy filiami w danym regionie	intensywna komunikacja pionowa i pozioma między filiami, filiami a centralą
System podejmowania decyzji	system podejmowania decyzji pozostaje w centrali korporacji	swoboda jednostek lokalnych w podejmowaniu decyzji	decyzje podejmowane przez jednostkę regionalną odnoszą się do filii w regionie	podejmowane decyzje są wynikiem współdziałania centrali i podległych jej jednostek regionalnych i lokalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Oficyna WoltersKluwer, Warszawa 2011, s. 85; M. Stor, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, UE, Wrocław 2011, s. 173.

Brak elastyczności w stosowaniu pewnych rozwiązań w ramach obranej i zdeklarowanej orientacji centrali korporacji bywa konfliktogenny, obniża efektywność funkcjonowania filii i stwarza wiele problemów dla kadry kierowniczej tych jednostek w bieżącej działalności. Wyniki badań dostarczają licznych przykładów w tej kwestii, mówiących np. o „beźmyślności nacisków centrali na wdrażanie jedynie ich słusznych procedur”, „implementowaniu nieżyciowych przepisów, które poza centralą nie miały racji bytu”⁶.

3. Przyczyny i skutki etnocentryzmu indywidualnego i organizacyjnego w praktyce korporacji międzynarodowych

Wiele czynników ma wpływ na obecne funkcjonowanie korporacji działających na rynkach międzynarodowych. Zjawisko etnocentryzmu indywidualnego i organizacyjnego można zatem rozpatrywać przez pryzmat tendencji międzykulturowych zidentyfikowanych przez C. S. Craig i S. Douglas⁷; są nimi:

⁶ Więcej na ten temat: M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 257.

⁷ Za: E. Duliniec, *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, SWPS, Warszawa 2010, s. 56.

- Wzajemna penetracja kultur – zjawisko to polega na przenikaniu się elementów poszczególnych kultur (rytuałów, wartości, symboli, norm zachowań itd.); uważa się je w środowiskach emigracyjnych.
- Ograniczenie terytorialności kultur – jest ono skutkiem wzajemnej penetracji kultur, specyfika kultury danego państwa staje się w pewnym zakresie oderwana od jego obszaru, następuje deterytorializacja kultury. Tendencje te są wzmacniane przez regionalne procesy integracyjne, które przypominają efekt spaghetti (*spaghetti bowl effect*), czyli powstania zagmatwanego zbioru reguł i powiązań o charakterze gospodarczym, politycznym, społecznym różnych partnerów handlowych⁸.
- Skażenie kulturowe – zwiększona mobilność ludzi i przepływ informacji powodują, że rdzeń tożsamości kulturowej narodu, choć nadal możliwy do zidentyfikowania, staje się mniej jednoznaczny, ulega przekształceniom. Zauważa się obecność obcych i odmiennych elementów kulturowych w stylu życia, zachowaniach ludzi, w języku (np. zjawisko mcdonaldyzacji).
- Pluralizm kulturowy, którego przykładem są imigranci podtrzymujący silną więź z kulturą macierzystą swej ojczyzny, a jednocześnie przyjmujący w ramach adaptacji pewne cechy kultury kraju goszczącego.
- Hybrydyzacja – występująca, gdy między elementami kultur o tradycyjnie odmiennych korzeniach ma miejsce swego rodzaju „przemieszanie” elementów. Hybrydyzacji sprzyjają częste międzykulturowe kontakty służbowe i towarzyskie, małżeństwa mieszane, dostępność telewizji satelitarnej. W efekcie np. w krajach bez tradycji chrześcijańskiej świętuje się Boże Narodzenie (w wymiarze skomercjalizowanym, tj. jego desygnatami są choinki, ozdoby, prezenty), w Europie rozpowszechniają się japońskie potrawy i amerykańskie dyscypliny sportu.

Przywołane zjawiska kulturowe wywołują niepewność, brak poczucia stabilizacji, zaufania, chęć do zachowania odrębności, tożsamości u osób przebywających zarówno w obcych kraju i kulturze, jak i w obcych organizacjach. Można zaryzykować stwierdzenie, że przyjęcie postaw czy też orientacji etnocentrycznej może być odczytywane jako strategia obronna przed niepewnością czy „ryzykiem kulturowym”⁹.

Według G. Morgana¹⁰, „jedną z cech kultury jest to, że stwarza ona pewną formę etnocentryzmu. Dostarczając kodeksów działania uznanych przez nas za normalne, kultura sprawia, że działania niezgodne z tymi kodeksami uważamy za nienormalne. Jednak pełna świadomość charakteru kultury prowadzi nas do przekonania, że pod tym względem wszyscy jesteśmy równie nienormalni. Przyjmując punkt widzenia kogoś reprezentującego inną kulturę, możemy postrzegać organizację i ludzi w sposób odświeżająco nowy”.

⁸ Za: B. Drelich-Skulka (red.), *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, UE, Wrocław 2007, s. 54.

⁹ R. Mead, T. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 413.

¹⁰ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 136.

W tym miejscu warto przeanalizować sytuację i przyczyny stosowania etnocentrycznej orientacji w odniesieniu do jednostek i organizacji oraz pokazać skutki takiego podejścia.

Na etnocentryzm indywidualny wpływ ma wiele czynników psychologicznych: autorytaryzm, sztywność postaw, samoocena, lojalność wobec własnej grupy¹¹, a także niska inteligencja kulturowa, małe doświadczenie międzykulturowości, niskie kompetencje kulturowe¹². Do innych czynników o charakterze społecznym, które są odpowiedzialne za postawy etnocentryczne, należą procesy socjalizacji i enkulturacji¹³. Wyposażają one każdego człowieka w zestaw niezbędnych reguł, akceptowanych w danym społeczeństwie, dotyczących tego, jak należy postępować, jak się zachowywać. Człowiek zatem, dorastając, nabywa pewne zasady, przyswaja je, ale także przyjmuje je jako kryteria oceny zachowań innych osób. Jak stwierdza G. Fink¹⁴, „większość ludzi nie jest świadoma ich własnej kultury, dopóki nie nastąpi konfrontacja z inną kulturą, z ludźmi reprezentującymi odmienne kulturowo wartości”. Skutkiem etnocentryzmu indywidualnego są: „ubogie” relacje interpersonalne, konflikty, słaba komunikacja między pracownikami o różnej proweniencji kulturowej, stereotypizowanie, uprzedzenia.

Do przyczyn stosowania etnocentrycznego podejścia względem filii zagranicznej można zaliczyć: brak wiedzy o kraju goszczącym i związane z tym stereotypowe myślenie o społeczeństwie i kulturze, słabo rozwinięty kraj lokaty inwestycji zagranicznej (kraj goszczący) pod względem ekonomicznym, technologicznym. Etnocentryzm organizacyjny występuje we wczesnych stadiach umiędzynarodowienia korporacji oraz wówczas, gdy korporacja kieruje się głównie motywami kosztowymi, kontroli i koordynacji swojej działalności zagranicznej. Ponadto, w odniesieniu do kultur narodowych zaproponowanych przez G. Hofstede, takie podejście jest charakterystyczne dla krajów o niskim poziomie tolerancji na niepewność i dużym dystansie władzy.

Skutkami etnocentryzmu organizacyjnego są problemy z przyciągnięciem dobrze wykwalifikowanej kadry lokalnej, wysoka fluktuacja pracowników w filii, problemy prawne, np. pozwy o dyskryminację w polityce zatrudnienia¹⁵. Ponadto etnocentryzm przejawiający się w różnych formach i obszarach organizacji pracy burzy pozytywny wizerunek korporacji na rynku lokalnym w zakresie odpowiedzialności społecznej, wzmaga antagonizmy między różnymi grupami interesu korporacji (tab. 2).

Z obserwacji i wywiadów przeprowadzonych w firmach azjatyckich działających w Polsce wynika, że mimo iż inwestycja znajduje się w fazie stabilizacji i daw-

¹¹ D. Matsumoto, wyd. cyt., s. 92.

¹² S. Magala, *Cross-Cultural Competence*, Routledge, London-New York 2005.

¹³ D. Matsumoto, wyd. cyt., s. 92.

¹⁴ G. Fink, *Intercultural Knowledge Research*, Wirtschaftsuniversitat Wien, Austria, Research Institute for European Affairs, materiały konferencyjne, 2002.

¹⁵ M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 83.

Tabela 2. Przyczyny i skutki etnocentryzmu indywidualnego i organizacyjnego

Wyszczególnienie	Źródła	Skutki
Etnocentryzm indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> • autorytaryzm, • sztywność postaw, • poziom samooceny, • lojalność wobec własnej grupy, • niska inteligencja kulturowa, • małe doświadczenie międzykulturowości, • niskie kompetencje kulturowe, • mała otwartość na doświadczenia 	<ul style="list-style-type: none"> • ubogie relacje interpersonalne, • konflikty, • słaba komunikacja między pracownikami o różnej proveniencji kulturowej, • stereotypizowanie, • uprzedzenia
Etnocentryzm organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • brak wiedzy o kraju goszczącym • stereotypowe myślenie o społeczeństwie i kulturze kraju goszczącego, • słabo rozwinięty kraj lokaty inwestycji zagranicznej (kraj goszczący) pod względem ekonomicznym, technologicznym • występuje we wczesnych stadiach umiędzynarodowienia korporacji • ma miejsce, gdy korporacja kieruje się głównie motywami kosztowymi, kontroli i koordynacji działalności zagranicznej • charakterystyczne dla krajów o niskim poziomie tolerancji na niepewność i dużym dystansie władzy 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy z przyciągnięciem dobrze wykwalifikowanej kadry lokalnej, • wysoka fluktuacja pracowników w filii, • wywołuje problemy prawne, np. pozwy o dyskryminację w polityce zatrudnienia • burzy pozytywny wizerunek korporacji na rynku lokalnym, • wzmacnia antagonizmy między różnymi grupami interesu korporacji, • zaburza relacje pomiędzy centralą a filią

Źródło: opracowanie własne.

no zakończył się okres jej powstawania, najwyższe stanowiska w firmach nadal zajmują ekspaci¹⁶. Inne badania też potwierdzają takie praktyki (R. Kopp¹⁷, J. Selmer¹⁸).

Zdaniem T. Oleksyna postawy etnocentryczne są charakterystyczne dla Amerykanów i Japończyków. Ich przekonanie o wyższości „wysłanego zarządzania” ma negatywne skutki. Japończycy są określanii mianem mistrzów adaptacji, gdyż znac-

¹⁶ S. Przytuła, *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 152-153.

¹⁷ 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; R. Kopp, *International human resource policies and practices in Japanese, European and the US multinationals*, “Human Resources Management” 1994, no. 33(4), s. 581.

¹⁸ Według J. Selmera „obsada stanowisk zagranicznych przez japońskie korporacje na świecie ma charakter etnocentryczny i kontrakty są bardziej długotrwałe (powyżej 5 lat) niż w Europie czy Stanach Zjednoczonych”; J. Selmer, *Expatriate Management. New Ideas for International Business*, Quorum Books, Westport, USA-UK, 1995, s. 5.

ną część swoich sukcesów zawdzięczają umiejętnemu przejmowaniu i wysoce efektywnemu rozwijaniu technologii, teorii i praktyki zarządzania z zagranicy. Według D. Waters za granicą Japończycy wolą budować swoje fabryki od podstaw, niż przejmować już istniejące, w których personel ma własną utrwaloną kulturę korporacji¹⁹.

Podobne spostrzeżenie ma J. Schroeder, według którego firmy japońskie wykorzystują rodzimy personel szczególnie na średnich i wyższych szczeblach zarządzania, bez względu na lokalizację filii. Ponadto podejście etnocentryczne jest też charakterystyczne dla działań firm północnoamerykańskich i zachodnioeuropejskich w regionach mniej rozwiniętych. W regionach rozwiniętych firmy z tych krajów preferują podejście policentryczne²⁰.

A. Harzing analizowała liczbę pracowników centrali korporacji międzynarodowych oddelegowanych na kluczowe stanowiska menedżerskie na całym świecie. Rezultaty jej badań odzwierciedlają rankingi G. Hofstede, dotyczące unikania niepewności i dystansu władzy. Kraje skandynawskie, które cechuje wysoki poziom tolerancji na niepewność, wysyłały za granicę najmniej pracowników, natomiast kraje Dalekiego i Bliskiego Wschodu – najwięcej. Jeśli chodzi o branżę usługową, to najmniejszy wskaźnik istniał w obszarze usług biznesowych i zarządzania (12,7%), a największy – w bankowości (76,1%) oraz inwestycjach (84,8%). Zagraniczni pracownicy byli częściej zatrudniani w oddziale, którego centrala była zlokalizowana w kraju o względnie wysokiej potrzebie unikania niepewności, a także w dużej, międzynarodowej korporacji, gdzie istniał duży dystans między kulturami narodowymi centrali i filii²¹.

Zdaniem P.M. Rosenzweig i J.V. Singh kulturowe podobieństwo międzynarodowego oddziału do innych firm w kraju gospodarza jest pozytywnie skorelowane z poziomem tolerancji na niepewność w kulturze krajowej centrali; stopień zależności od formalnych mechanizmów kontroli jest pozytywnie skorelowany z dystansem dzielącym kultury narodowe centrali i oddziału²².

Jeżeli chodzi o źródło pochodzenia ekspatriantów, to w przeważającej liczbie (ok. 80% przypadków) jest to kraj macierzysty korporacji (rys. 1). Jednak od roku 2003 r. rośnie znaczenie pozyskiwania menedżerów z kraju goszczącego lub krajów trzecich, co związane jest z dążeniem do podejścia policentrycznego i ogólnej tendencji do lokalizacji działań korporacji także w sferze doboru kadry.

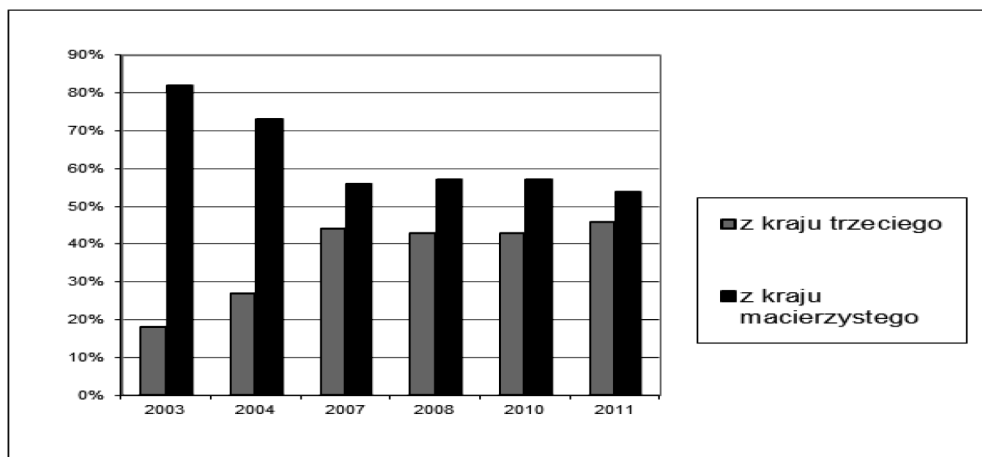
W polityce ekspatriacji (metod zarządzania i stosowanych narzędzi) dominuje podejście etnocentryczne, które polega na stosowaniu podobnych wzorców zarządzania, jakie obowiązują w centrali, także w innych jednostkach regionalnych i lokalnych (rys. 2).

¹⁹ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Warszawie, 1997, s. 203.

²⁰ J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, UE, Poznań 2010, s. 56.

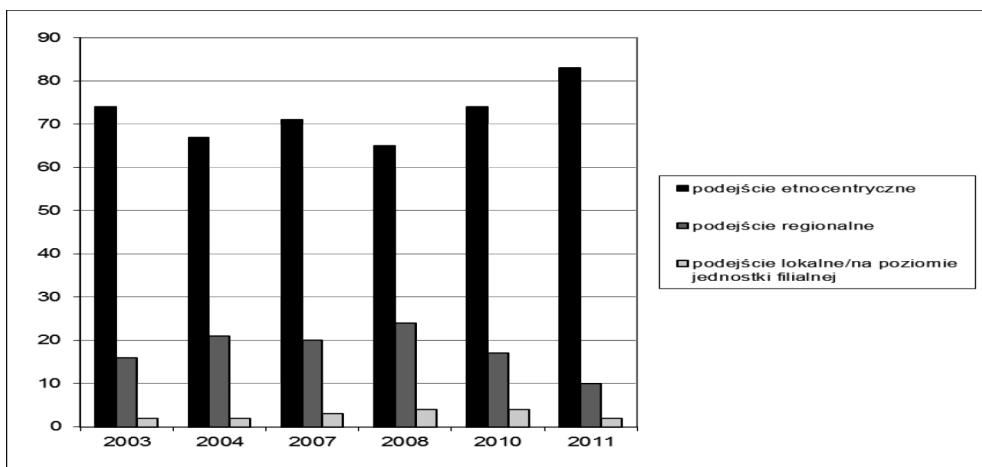
²¹ Za: R. Mead, T. Andrews, wyd. cyt., s. 413.

²² Tamże, s. 413.



Rys. 1. Źródła pozyskiwania expatriantów (dane w %)

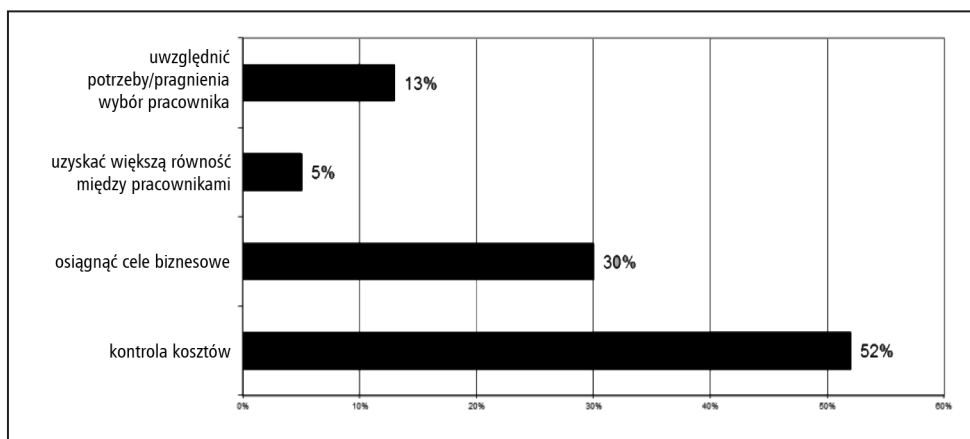
Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych raportów GMAC 2003-2011 (raporty z lat 2005 i 2006 są niedostępne w archiwach GMAC), za: <http://www.globalrelocationtrends.com>.



Rys. 2. Standaryzacja polityki ekspatriacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych raportów GMAC 2003-2011 (raporty z lat 2005 i 2006 są niedostępne w archiwach GMAC), za: <http://www.globalrelocationtrends.com>.

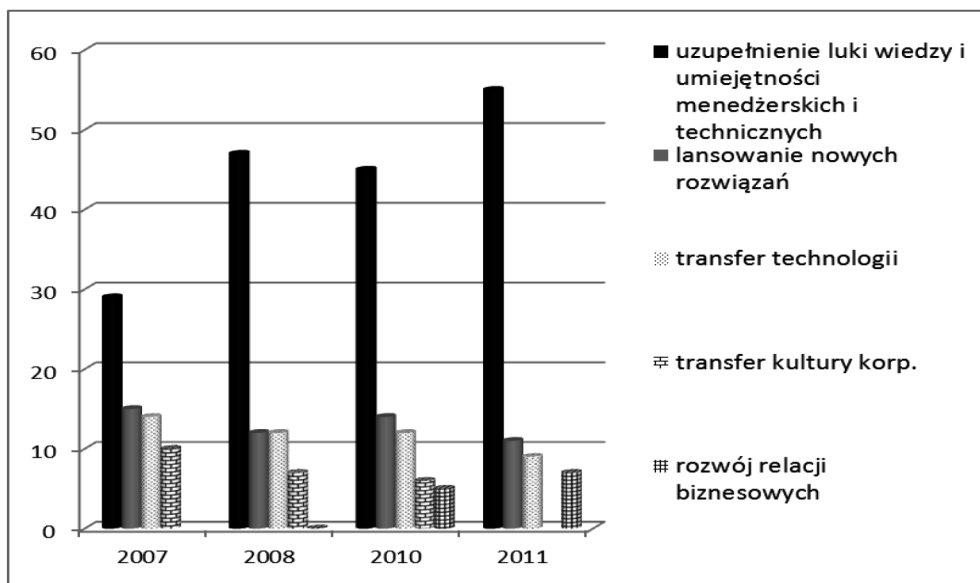
Z badań Worldwide ERC wynika, że najważniejszym motywem, dla którego wysłała się rodzimy personel do jednostek filialnych za granicą, jest kontrola kosztów oraz osiągnięcie celów biznesowych określonych przez centralę korporacji (rys. 3).



Rys. 3. Motywy delegowania ekspatów do filii zagranicznych

Źródło: <http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0311-bellon.aspx> (4.12.2011).

Natomiast rezultaty badań GMAC dowodzą, że zasadniczym przyczynkiem etnocentrycznego podejścia w doborze kadr na stanowiskach w filiach zagranicznych jest przede wszystkim uzupełnienie luki wiedzy i umiejętności menedżerskich (rys. 4).



Rys. 4. Motywy ekspatriacji według GMAC

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych raportów GMAC 2003-2011 (raporty z lat 2005 i 2006 są niedostępne w archiwach GMAC), za: <http://www.globalrelocationtrends.com>.

Motywy te występują najczęściej w odniesieniu do rynków uznanych za rozwijające się, na których trudno pozyskać personel z wiedzą i bogatym doświadczeniem w zarządzaniu.

4. Przejawy etnocentryzmu w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań

Projekt badawczy pt: „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce” obejmował grupę 112 ekspatów 17 różnych narodowości, pochodzących w większości z krajów Europy Zachodniej i pracujących w filiach zagranicznych korporacji w Polsce. Ze względu na trudności w pozyskaniu respondentów spełniających kryteria w badaniu wykorzystano w doborze próby nieprobabilistyczne²³ i zastosowano metodę kuli śnieżnej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety przygotowany w języku angielskim.

Badania, przeprowadzone m.in. na potrzeby niniejszego artykułu na przełomie lat 2012/2013, objęły grupę 20 polskich menedżerów, którzy mają bezpośredni kontakt z ekspatriantem w filii zagranicznej korporacji w Polsce. Badani menedżerowie pochodzili z 12 dużych firm, w których kapitał zagraniczny wynosił ponad 50%, zajmowali stanowiska średniego (58%), wyższego (26%) i najwyższego szczebla kierowniczego (16%). Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu.

Przejawy etnocentryzmu organizacyjnego oraz wynikającego z cech osobowościowych menedżerów są widoczne w filiach korporacji międzynarodowych w Polsce. Dowodzą tego badania autorki, a także innych badaczy przywoływanych w tej części artykułu.

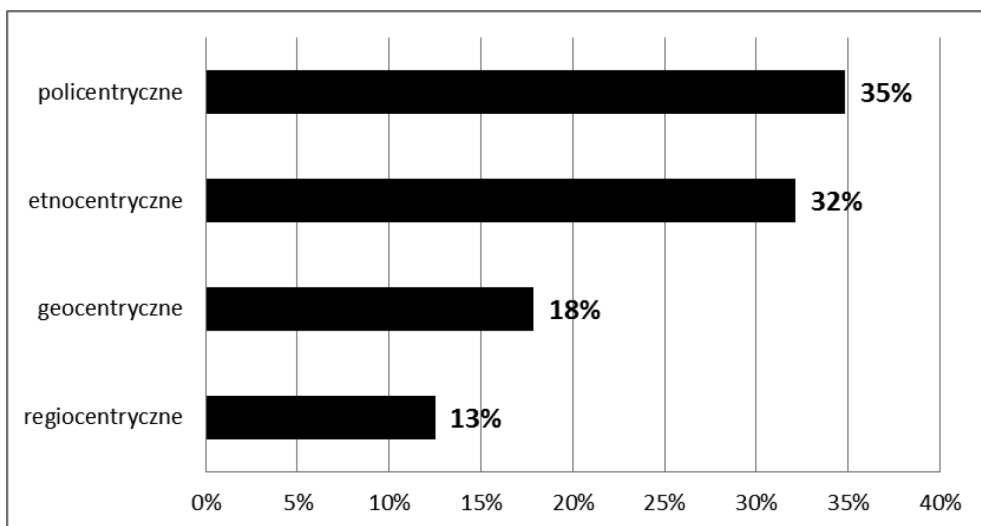
Jedna trzecia badanych ekspatriantów pracujących w Polsce przyznała, że w filii dominuje etnocentryczne podejście do zarządzania, co oznacza, że strategia ogólna, metody zarządzania i polityka personalna są w dużej mierze narzucane przez centralę (rys. 5).

Etnocentryzm centrali wyjaśnia też sposób obsady stanowisk kierowniczych w filiach – są to właśnie ekspaci. Podobne praktyki wynikają z innych badań przeprowadzonych w filiach zagranicznych firm w Polsce, z których wynika, że najczęściej wskazywano podejście etnocentryczne, charakteryzujące się narzucaniem rozwiązań z centrali (40%)²⁴. Nieznacznie więcej badanych (35%) określiło sposób zarządzania filią w Polsce jako policentryczny, co oznacza strategię lokalizacji i wykorzystywania potencjału (w tym kadrowego) z kraju goszczącego.

W opiniach polskich menedżerów dominuje przekonanie, że polska filia podlega procedurom i standardom korporacyjnym (tak wskazało 74% respondentów) (rys. 6).

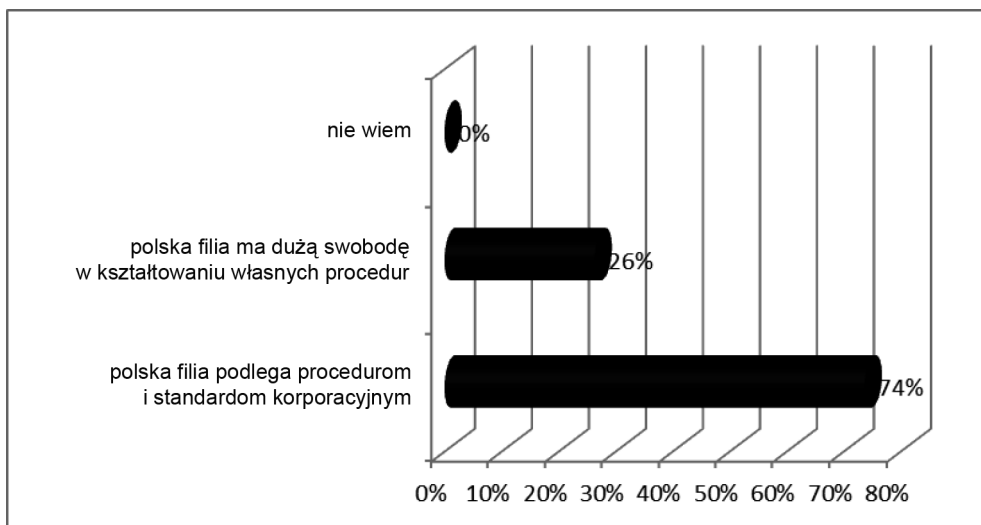
²³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 204.

²⁴ A. Pocztownski (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 52.



Rys. 5. Podejście do zarządzania filią zagraniczną

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.



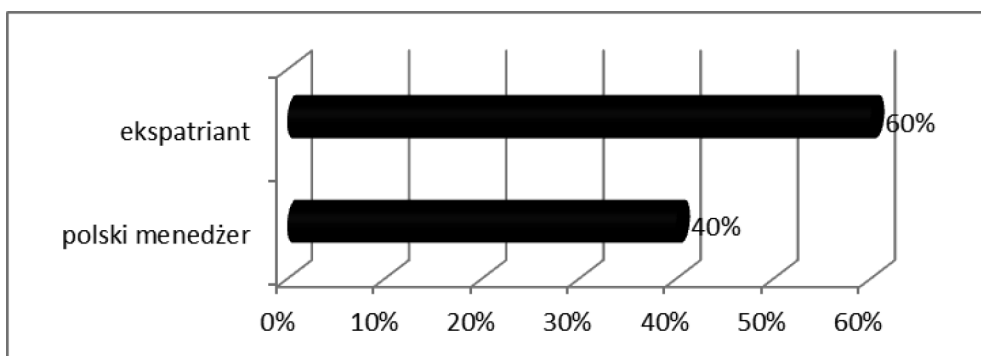
Rys. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jaki jest poziom autonomii działania polskiej firmy (w obszarze polityki kadrowej, marketingowej, finansowej)”

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.

Można powiedzieć, że etnocentryzm organizacyjny w filiach zagranicznych w Polsce jest bardzo widoczny. Wynika on z wcześniej opisywanych przyczyn (tab. 2) o charakterze geograficznym, ekonomicznym, kulturowym, które składają się na tzw. klimat inwestycyjny Polski.

Według M. Rozkwitalskiej 43% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem: „centrala korporacji daje odczuć filii, że ta jest gorsza”. Z tego 30% osób akceptujących tę konstatację uznało, że korporacja ma etnocentryczną orientację. Ponadto z badań tej autorki wynika następująca obserwacja: „Choć korporacja ma na sztandarach wypisane podejście geocentryczne, w praktyce wykazuje myślenie typowo amerykańskie”²⁵.

W opiniach 60% badanych polskich menedżerów pracujących w filiach korporacji międzynarodowych w Polsce najwyższe stanowiska obejmowali ekspatrianci (rys. 7).



Rys. 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Kto zajmuje najwyższe stanowisko kierownicze w tej firmie?”

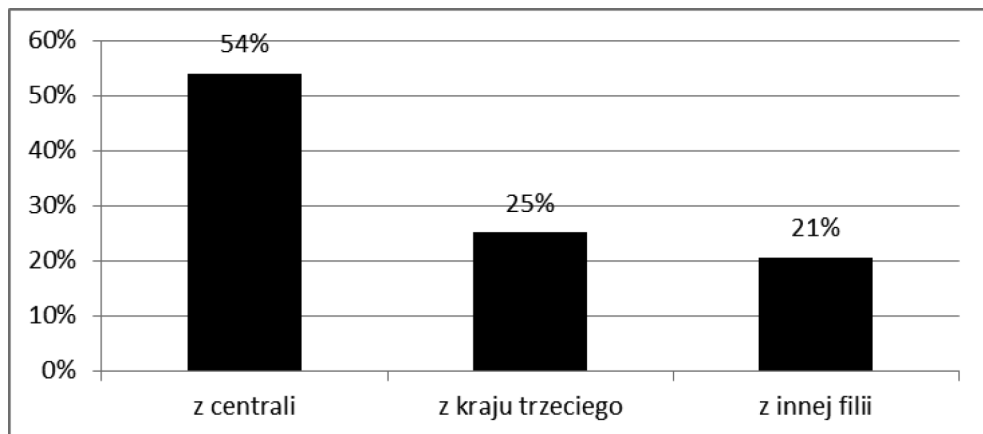
Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.

W jednym z wywiadów zanotowano następującą opinię: „Odnoszę wrażenie, że niektóre stanowiska zawsze będą obsadzone przez ekspatów, np. dyrektor fabryki w Polsce. Francja czy Włochy, w których także działamy, są postrzegane jako dojrzałe kraje i tam lokalna kadra dość wcześnie przejmuje najwyższe stanowiska w filii”. Takie stwierdzenia pojawiają się także w badaniach S. Lachiewicza. Badani polscy menedżerowie wskazują na mankamenty podejmowania pracy w filiach zagranicznych korporacji w Polsce, do których należą m.in.: poczucie drugoplanowości w firmie na tle preferowania przy awansach osób z kraju macierzystego danej korporacji oraz niedopuszczania Polaków do wyższych stanowisk (25,6% wskazań)²⁶.

²⁵ W badanych filiach 12,5% respondentów wskazało na taką orientację w filiach, natomiast 39,6% – na orientację transnarodową, a 25% – na mieszaną; M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 168 i 272.

²⁶ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.

Ponad połowa badanych ekspatów została skierowana do pracy w Polsce bezpośrednio z centrali, 25% z nich pochodziło z kraju trzeciego, a 21% – z innej filii w regionie (rys. 8).



Rys. 8. Kierunek przemieszczeń ekspatrianta do jednostki lokalnej w Polsce

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.

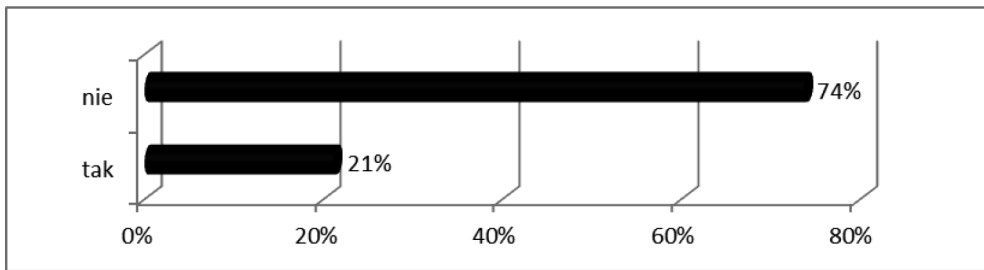
Podobne praktyki mają miejsce na całym świecie (por. badania GMAC; rys. 1). Badania prowadzone w 3165 europejskich firm działających na świecie dowodzą, że wewnętrzne zasoby kadrowe (z centrali) przeważają na wszystkich poziomach kierownictwa w tych podmiotach²⁷. Ponadto I. Torbiorn dowodzi, że menedżerowie pozyskani z wewnętrznych źródeł na stanowiska zagraniczne potrzebują ok. sześciu miesięcy, by dostosować się do warunków pracy i nowej kultury kraju goszczącego, podczas gdy pozyskani z zewnętrznych źródeł na adaptację potrzebują ponad dziewięć miesięcy²⁸.

Z wypowiedzi polskiej kadry menedżerskiej można wnioskować, że zauważalne jest etnocentryczne podejście do zarządzania polską filią: $\frac{3}{4}$ badanych przyznało, że ekspaci nie przygotowują polskich sukcesorów na swoje miejsca (rys. 9). Wynika to zarówno z polityki personalnej całej korporacji, jak i z cech osobowościowych ekspatów.

W eksploracjach S. Lachiewicza rysuje się podobny obraz praktyk i funkcjonowania zagranicznych firm działających w Polsce. W procesie zarządzania dominują decyzje podejmowane w centrali korporacji, natomiast udział kadry lokalnej jest niewielki. Wprawdzie w ostatnich latach nastąpiły pewne zmiany w nastawieniu centrali wobec polskiej kadry kierowniczej, jednak należy stwierdzić, że nasi me-

²⁷ Za: D. Matsumoto, wyd. cyt., s. 63.

²⁸ Za: H. Sculion (red.), wyd. cyt., s. 76.



Rys. 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy ekspaci przygotowują lokalnych/polskich menedżerów do przejęcia funkcji zarządzania całą filią?”

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.

menedżerowie muszą się wykazywać umiejętnościami adaptacyjnymi do rozwiązań i form kulturowych formułowanych w tych centralach. Biorąc pod uwagę dominujący w Polsce typ relacji etnocentrycznych oraz częściowo policentrycznych, zauważa się, że mamy częściej do czynienia z procesem koncentracji władzy w firmach macierzystych korporacji i ograniczonego zakresu tej władzy w polskich filiach.

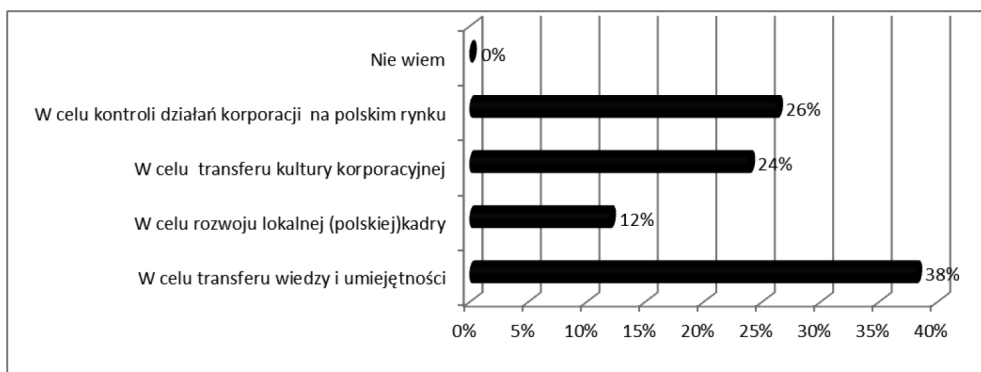
Podmioty sprawujące władzę w polskich filiach korporacji zagranicznych to prezesi i dyrektorzy firmy macierzystej (41,5% wskazań), dyrektorzy regionów lub dywizji, funkcjonujący z reguły w innych państwach (19,5%), prezesi i dyrektorzy filii w Polsce, oddelegowani z firmy macierzystej – obcokrajowcy (19,5%), menedżerowie naczelnego szczebla zarządzania polskiego pochodzenia (3,2%), kadra kierownicza średniego i niższego szczebla (2,2%)²⁹.

Polscy menedżerowie, zapytani o cel przyjazdu ekspatów do polskiej filii, wskazywali na transfer wiedzy i umiejętności (38%), kontrolę działań korporacji na polskim rynku (26%), a także transfer kultury korporacyjnej (24%) (rys. 10).

Transfer know-how był także dominującym motywem w opiniach ekspatriantów pracujących w Polsce³⁰ (wskazało na niego 60% badanych). Drugim powodem transferu ekspatów była kontrola procesów zarządzania w polskiej filii (tak odpowiedziało 44% badanych). Inne motywy to rozwój lokalnej kadry, transfer kultury korporacyjnej i usprawnienie procesu komunikacji (rys. 11).

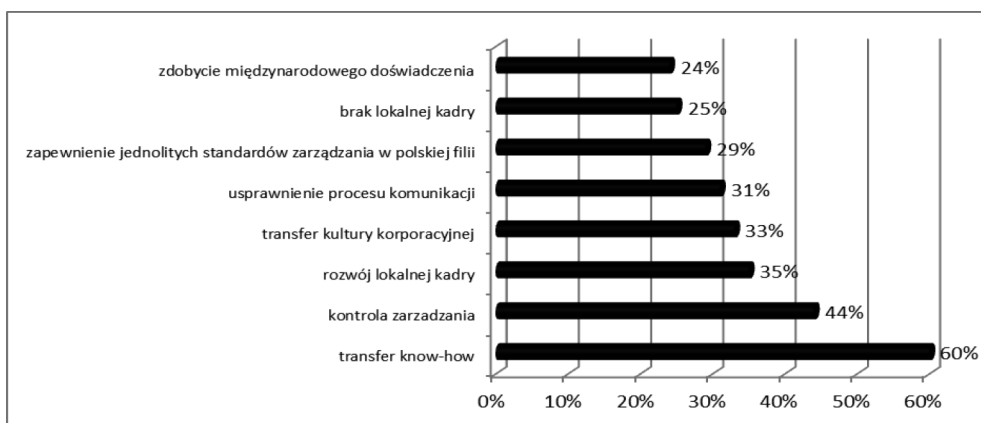
²⁹ S. Lachiewicz, wyd. cyt., s. 150.

³⁰ Typologia motywów, dla których wysła się ekspatów do filii zagranicznych, została zaproponowana przez A. Edstroma i J.R. Glabrighta w 1977 r. Studium badawcze P. Sparrow wzbogaciło tę listę, która wskazuje na następujące powody delegowania ekspatów do zagranicznych jednostek: 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); za: H. Sculion (red.), wyd. cyt., s. 41.



Rys. 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakim celu ekspatrianci są wysyłani do Polski?”

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.



Rys. 11. Motywy, dla których ekspaci zostali wysłani do pracy w polskiej jednostce

Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”.

Można zatem zauważyć, że transfer wiedzy, umiejętności oraz kultury korporacyjnej, a także kontroli zarządzania, są motywami dominującymi dla ekspatów pracujących w Polsce. Praktyka ta wpisuje się w trendy ogólnoświatowe. W badaniach Cranfield School of Management³¹ zidentyfikowano najczęściej pojawiające się przyczyny ekspatriacji: transfer wiedzy i umiejętności (74%), kontrola menedżerska (62%), rozwój menedżerów (60%). W uzasadnieniu takiego stanu rzeczy pomocne

³¹ <http://www.wfpma.com/publications/PDFs/wlv10n4.pdf>.

okażą się opinie z innych badań. Zdaniem polskich menedżerów: „W naszym kraju nie brakuje już dobrych menedżerów, więc ekspaci nie są już potrzebni, by zarządzać filiami. Wysyłanie ekspatów do krajów Europy Środkowo-Wschodniej uzasadnia jedynie potrzeba kontroli, wynikająca z braku zaufania do lokalnej kadry”³².

W. Karaszewski i in. wskazują ponadto na wczesny etap internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, a także na stopniowe pokonywanie barier psychologicznych oraz braków wiedzy i doświadczenia międzynarodowego³³, co stanowić może powód obecności ekspatriantów w Polsce.

5. Zakończenie

Ze względu na miejsce Polski w Europie i konkurencyjność w wielu obszarach w porównaniu z innymi krajami tego regionu³⁴ można przewidywać dalszy napływ kadry ekspatriantów. Etnocentryzm, widoczny zarówno w postawach menedżerów zagranicznych, jak i w strategiach zarządzania filiami w Polsce, wynika z wielu przyczyn o charakterze:

- ekonomicznym (rozwój i potencjał polskiego rynku),
- społecznym (dostęp do wykwalifikowanej i doświadczonej w zarządzaniu kadry),
- kulturowym (odległość kulturowa i geograficzna od krajów-inwestorów, brak wiedzy o kraju i społeczeństwie, funkcjonowanie w obszarze stereotypów na temat Polaków za granicą).

Wyniki eksploracji autorki oraz innych badaczy dowodzą, że etnocentryzm występuje w wielu obszarach zarządzania filią korporacji międzynarodowej w Polsce. W 60% badanych filii najwyższe stanowisko kierownicze zajmuje ekspatriant, a 54% tej grupy menedżerów zostało wysłanych do polskiej filii bezpośrednio z centrali korporacji. Inne przejawy etnocentryzmu organizacyjnego to duża zależność polskiej filii od procedur i metod stosowanych w centrali, motywy nadzoru, kontroli działalności polskiej filii, transfer wiedzy i kultury korporacyjnej zaszczipiany na polskim gruncie, a także brak przygotowywania polskich pracowników na miejsca ekspatriantów.

Prognozy polskich przedsiębiorców dotyczące internacjonalizacji polskich firm mówią o tym, że „Polska jeszcze przez trzy-cztery pokolenia będzie płacić cenę za wyrwanie ze światowego obiegu gospodarczego”³⁵, minie zatem kilkadziesiąt lat, zanim będziemy się liczyć na arenie międzynarodowej. Warto więc czerpać wiedzę menedżerską i wzbogacać doświadczenie we wzajemnej współpracy z ekspatrianta-

³² M. Rozkwitalska, wyd. cyt., s. 171.

³³ W. Karaszewski i in., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, UMK, Toruń 2010, s. 6.

³⁴ A. Jabłońska, *Ekspaci chwalać nas za niską korupcję*, <http://kariera.pb.pl> (12.01.2010).

³⁵ *Czas dla polskich championów*, „Newsweek”, 6.01.2013, s. 64.

mi, koncentrując się raczej na ich mocnych stronach i wartości dodanej, jaką tworzą oni dla filii w Polsce, niż na problemach, dysfunkcjach, wynikających głównie z ich proveniencji kulturowej.

Wydaje się jednak, że polscy menedżerowie mają tego świadomość, gdyż 83% z nich przyznaje, że ekspaci są potrzebni w polskiej filii. W uzasadnieniu podają argumenty potwierdzające powyższe opinie o kwalifikacjach polskiej kadry kierowniczej: „warto poznać sposoby zarządzania stosowane przez korporację (*business experiencediversity*)”, „mają doświadczenie w pracy w wielu krajach – są dla nas czasami instruktorami i szkoleniowcami (*effective experience*)”, „pomagają wyzwalać globalne myślenie i wdrażać proste procesy mające zastosowanie na całym świecie”, „pozwalają na wymianę doświadczeń pomiędzy oddziałami firmy na całym świecie”, „z uwagi na sieć ich kontaktów personalnych ułatwiają wejście na rynek międzynarodowy”.

Literatura

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- Czas dla polskich championów, „Newsweek”, 6.01.2013.
- Drelich-Skulska B. (red.), *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, UE, Wrocław 2007.
- Duliniec E., *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, SWPS, Warszawa 2010.
- Fink G., *Intercultural Knowledge Research*, Wirtschaftsuniversität Wien, Austria, Research Institute for European Affairs, materiały konferencyjne, 2002.
- <http://www.gmacglobalrelocationtrends.com>.
- <http://www.wfpma.com/publications/PDFs/wlv10n4.pdf> (*Executive Report 2000*, CreME, Cranfield School of Management, Cranfield).
- <http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0311-bellon.aspx> (4.12.2011).
- Jabłońska A., *Ekspaci chwają nas za niską korupcję*, <http://kariera.pb.pl> (12.01.2010).
- Karaszewski W. i in., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, UMK, Toruń 2010.
- Kopp R., *International human resource policies and practices in Japanese, European and the US multinationals*, „Human Resources Management” 1994, no. 33(4).
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- Magala S., *Cross-Cultural Competence*, Routledge, London-New York 2005.
- Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007.
- Mead R., Andrews T., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Warszawie, Warszawa 1997.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, UE, Poznań 2010.

Sculion H., Collings D. (red.), *Global Staffing*, Routledge 2006.

Selmer J., *Expatriate Management. New Ideas for International Business*, Quorum Books, Westport, USA-UK, 1995.

Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, UE, Wrocław 2011.

INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL ETHNOCENTRISM IN SUBSIDIARIES OF FOREIGN CORPORATIONS IN POLAND – RESEARCH RESULTS

Summary: The purpose of this article is to diagnose the symptoms of ethnocentrism in subsidiaries of foreign corporations in Poland on the basis of empirical research. This paper presents partial results of the study, which was conducted in two research projects. From the first titled “Staff expatriate managers in multinational companies in Poland” (No. UMO-2011/01/D/HS4/01700) questionnaire surveys were obtained from 112 expatriates working in Poland, in which the questions were asked about approach to the management of a subsidiary in Poland. The second research project concerned “Perceptions of expatriate managers by the Polish-managers.” In the interviews 20 Polish managers working in branches of foreign corporations in Poland were involved.

Keywords: ethnocentrism, expatriates, foreign subsidiaries.