

Izabela Bień\*

## Ekspaci w Polsce – charakterystyka i przegląd badań

**Expats in Poland: characteristics and review of studies:** The article provides a demographic profile of expats residing in Poland and outlines the main challenges this group is facing in the course of foreign missions in Poland. The analysis is conducted on the basis of available research and statistics. The article also contains a theoretical approach to the phenomenon of expatriation, its main functions, objectives and opportunities it provides in the development of the workplace. The financial effectiveness of this solution and possibilities of its optimization are discussed as well.

**Słowa kluczowe:** ekspatriacja, ekspaci w Polsce, inwestycje zagraniczne, migracje, transfer know-how

**Keywords:** expatriation, expats in Poland, foreign investment, migration, know-how transfer

\* Doktor nauk społecznych, specjalista ds. oceny skutków regulacji BAS •  
e-mail: [izabela.bien@sejm.gov.pl](mailto:izabela.bien@sejm.gov.pl) • <https://orcid.org/0000-0002-5809-7429>

### Wstęp

Ekspatriacja jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, łączącym zagadnienia ekonomiczne (rozwój inwestycji zagranicznych), zagadnienia z dziedziny zarządzania (sprawne zarządzanie personelem, zarządzanie wiedzą), a także wątki politologiczne czy socjologiczne. W dobie globalizacji i wzrostu znaczenia korporacji wielonarodowych przedsiębiorstwa coraz częściej uświadamiają sobie pozytywną korelację między poziomem inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego a poziomem konkurencyjności na rynku<sup>1</sup>. Międzynarodowa mobilność pracowników, będąca jednym z filarów tego typu inwestycji, może być zatem rozpatrywana

<sup>1</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Rola kapitału ludzkiego w biznesie międzynarodowym (implikacje dla migracji i ekspatriacji)* [w:] *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja*, red. S. Przytuła, Difin, Warszawa 2017.

nie tylko w kontekście indywidualnego rozwoju menedżerskiego, ale również pod kątem wymiernych zysków całej firmy. Wynikający z tych kalkulacji trend wzrostu ekspatriacji jest zauważalny również w Polsce.

W ostatnim rankingu Ernst & Young „Europe Attractiveness Survey 2019” Polska zajęła 6. miejsce wśród krajów europejskich będących odbiorcami największej wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ze wzrostem rok do roku na poziomie 38%<sup>2</sup>. Udział Polski w rynku pozostaje niewielki – 4%, jednakże liderzy – Wielka Brytania, Francja i Niemcy – notują znaczne spadki, więc można zakładać, że państwa znajdujące się na dalszych miejscach rankingu będą w najbliższych latach odgrywały coraz większą rolę<sup>3</sup>. Dynamiczny rozwój rynku sprawia również, że niedobór rodzimych wykwalifikowanych menedżerów dysponujących doświadczeniem międzynarodowym<sup>4</sup> staje się coraz bardziej widoczny. Płytki rynek lokalny w tym zakresie sprzyja rozwojowi ekspatriacji. Jest to zjawisko charakterystyczne dla krajów słabiej rozwiniętych, gdzie atrakcyjna lokalizacja biznesowa (niskie koszty pracy, gruntów, surowców) idzie w parze z luką kompetencyjną<sup>5</sup>. Wejście na nowe rynki musi się więc łączyć z efektywnym transferem wiedzy i rozwojem kadr.

Warto również zaznaczyć, że Polska jako kraj goszczący staje się coraz bardziej atrakcyjna dla ekspatów. W tegorocznym zestawieniu „Expats Explore Survey” przygotowywanym przez HSBC Polska zajęła 13. miejsce wśród krajów, w których warto żyć i pracować. Awansowała tym samym w stosunku do roku poprzedniego o 12 miejsc i wyprzedziła takie kraje jak Hongkong, Szwecja czy Stany Zjednoczone. Szczególnie wyróżniającymi się podkategoriami charakteryzującymi Polskę w tym rankingu były poczucie spełnienia (2. miejsce na świecie) i stabilność ekonomiczna (4. miejsce na świecie).

Z uwagi na te trendy z pewnością warto pochylić się nad zjawiskiem ekspatriacji. Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie społeczności ekspatów w Polsce oraz przegląd aktualnych badań dotyczących tej grupy. Stosując

---

<sup>2</sup> Polska jest szczególnie chłonnym rynkiem, jeżeli chodzi o inwestycje typu *greenfield*, czyli budowane od podstaw. Badania przeprowadzone w 2012 r. wykazały, że 59% badanych podmiotów powstało w taki właśnie sposób, S. Przytuła, *Ekspatrianci w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6(89), s. 95.

<sup>3</sup> [https://www.ey.com/en\\_gl/attractiveness/19/how-can-europe-raise-its-game-ey-european-attractiveness-survey-2019](https://www.ey.com/en_gl/attractiveness/19/how-can-europe-raise-its-game-ey-european-attractiveness-survey-2019) [dostęp: 9 października 2019 r.].

<sup>4</sup> Problemy zaczynają się już na etapie edukacji, która rzadko kiedy jest międzynarodowa. Do tego dochodzi ogólny brak mobilności objawiający się niechęcią do przeprowadzek i zmian.

<sup>5</sup> S. Przytuła, *Postrzeganie ekspatriantów przez lokalną kadrę menedżerską – korzyści i problemy we wzajemnej współpracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 6(101), s. 88. Co ciekawe, jest też zauważalny odwrotny trend – znaczna grupa migrantów o wysokich kwalifikacjach zawodowych pochodzi z krajów rozwijających się (Filipiny, Indie, Karaiby, RPA i inne kraje afrykańskie), M. Rosińska-Bukowska, *Rola kapitału ludzkiego w biznesie międzynarodowym*, *op. cit.*, s. 108.

metody monograficzną i statystyczną, opisano najważniejsze kwestie dotyczące ekspatriacji poruszane w opracowaniach o charakterze socjologicznym i tych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule zawarto ogólne informacje na temat procesu ekspatriacji i jego funkcji w rozwoju organizacji, charakterystykę demograficzną ekspatów w Polsce, a także prześledzono badania ukazujące specyfikę zjawiska ekspatriacji (zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i organizacyjnej). Podjęto się również próby przeanalizowania głównych wyzwań, które niesie ekspatriacja w zakresie efektywności oraz relacji międzypracowniczych.

## Definicja

Słowo ekspatriant pochodzi od łacińskiego *expatriātus* (*ex* – z, *patriā* – ojczyzna). Zatem źródłosłowie terminu ekspatriant (ekspata) oznacza osobę opuszczającą ojczyznę, mieszkającą poza swoją ojczyzną<sup>6</sup>. Węższą definicję tego pojęcia stosuje się natomiast w materiałach dotyczących zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego – ekspata jest: *pracownikiem przedsiębiorstwa międzynarodowego, zwykle wysokiej klasy specjalistą lub menedżerem, który zostaje wysłany do jednostek zagranicznych (będących oddziałem, filią lub inną formą organizacyjno-prawną) z centrali korporacji, z kraju trzeciego, lub też przemieszcza się pomiędzy tymi jednostkami. Ekspatriant może wywodzić się z kraju pochodzenia centrali korporacji lub być innej narodowości niż kraj macierzysty korporacji*<sup>7</sup>. Jest to tzw. ekspatriacja tradycyjna<sup>8</sup> (w odróżnieniu do samoinicjowanej, samodzielnie organizowanej przez pracownika<sup>9</sup>), w której pracownik podpisuje z pracodawcą kontrakt, zostaje delegowany na okres przeważnie 1–5 lat do filii,

<sup>6</sup> Jak pisze N. Green (2009), od czasu uchwalenia w Stanach Zjednoczonych „The Expatriation Act” w 1868 r., słowo ekspatriant było „niepokojącym rzeczownikiem oznaczającym podejrzanego obywatela”. W 1920 r. kwestie ekspatriacji zostały poszerzone z kategorii „obywatelstwa” do kategorii „obywatela podróżującego lub przebywającego za granicą”. Zatem od określenia „wygnańca” i „utraconego obywatelstwa”, zmienił się status tego pojęcia i jest on dziś uprzywilejowany, S. Przytuła, *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny” 2017, nr 1(163), s. 4.

<sup>7</sup> Definicja ta została sformułowana przez Sylwię Przytułę, czołową badaczkę tej tematyki w Polsce, *ibidem*, s. 5.

<sup>8</sup> W badaniach anglojęzycznych określana najczęściej jako *assigned expatriate*, choć równolegle stosuje się wiele określeń tego zjawiska.

<sup>9</sup> Zob. S. Przytuła, *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana*, *op. cit.* W literaturze wyróżnia się także inne modele misji zagranicznych: flekspatriacja (częste i krótkie podróże służbowe do innego kraju niewymagające przeprowadzki), tzw. *commuter assignments* (regularne tygodniowe lub dwutygodniowe pobyty w innym kraju związane z obowiązkami służbowymi, niewymagające przeprowadzki), inpatricja (delegowanie z oddziału do centrali), J. Purgał-Popiela, *Ekspatriacja w przedsiębiorstwie międzynarodowym – z punktu widzenia centrali i oddziału goszczącego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, t. 10, nr 1, cz. 3, s. 200.

a jednostka wysyłająca w pełni organizuje transfer (podróż, mieszkanie, transport, opiekę medyczną, aklimatyzację, wsparcie dla rodziny ekspatrianta)<sup>10</sup>. Po zakończeniu kontraktu ekspatriant wraca do centrali lub zostaje wysłany do kolejnej filii. Proces misji zagranicznej składa się z 3 etapów: preparacja (przygotowanie do wyjazdu), ekspatriacja (pobyty na misji) i repatriacja (powrót do jednostki macierzystej).

Istnieją pewne problemy z używaniem słowa ekspatriacja, ponieważ różni badacze różnie określają desygnat tego pojęcia<sup>11</sup>. Czasami definicja jest zawężana do tego, co określiliśmy jako ekspatriacja tradycyjna (i w takim ujęciu pojęcie ekspatriacji będzie używane w niniejszym artykule), czasami rozszerzana do ogólnego pojęcia wysoko wykwalifikowanych migrantów (ta tendencja jest zauważalna w naukach społecznych). Czasami kreuje się dalej idące klasyfikacje jak ekspatriacja korporacyjna i biznesowa (pracownicy wysyłani nie tylko przez korporacje, ale również przez organizacje sektora publicznego i NGO).

### **Charakterystyka ekspatów jako wyodrębnionej grupy społecznej**

Trudno oszacować dokładną liczbę ekspatów w Polsce. Spowodowane jest to między innymi możliwością swobodnego przepływu ludności między krajami strefy Schengen oraz unormowaniami prawnymi w zakresie wydawania zezwoleń na pracę, które zakładają wyjątki np. w przypadku członków zarządu zagranicznych firm. Orientacyjnych danych mogą nam jednak dostarczyć statystyki dotyczące wydanych zezwoleń na pracę publikowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS).

Jak widać na wykresie 1, liczba pozwoleń na pracę wydawanych dla pracowników wyższego szczebla stale rośnie, lecz jest nadal nieproporcjonalnie niska do liczby wydawanych pozwoleń ogółem (tutaj możemy zauważyć duży wzrost  $r/r$ ). Warto również pamiętać, że kategoria „kadra kierownicza, doradcy i eksperci” nie odnosi się tylko do ekspatów, ale do wszystkich pracowników, którzy chcą podjąć pracę w Polsce, niekoniecznie z polecenia centrali przedsiębiorstwa.

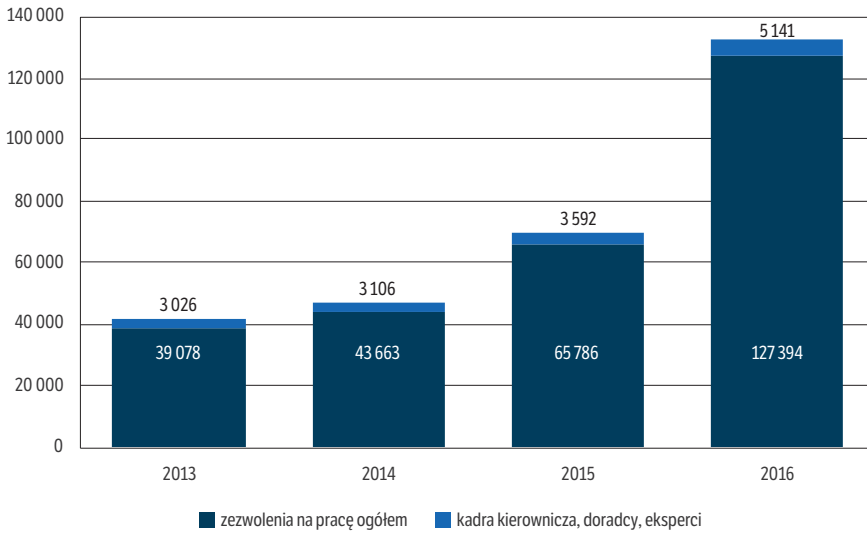
Na wykresie 2 możemy natomiast zaobserwować, że mimo dynamicznego wzrostu liczby pozwoleń dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, na przestrzeni lat spada liczba pozwoleń dedykowanych dla członków zarządów. Stanowią oni coraz mniejszy procent w ogóle pracowników z zagranicy.

Problematyczne jest porównanie powyższych danych z najnowszymi statystykami (z 2017 r.) przedstawionymi przez MRPiPS. W najnowszych tabelach zmieniono bowiem metodologię. Grupa pracowników określanych wcześniej jako „kadra kierownicza, doradcy, eksperci” może teraz znajdować się w dwóch

<sup>10</sup> S. Przytuła, *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana*, op. cit., s. 5.

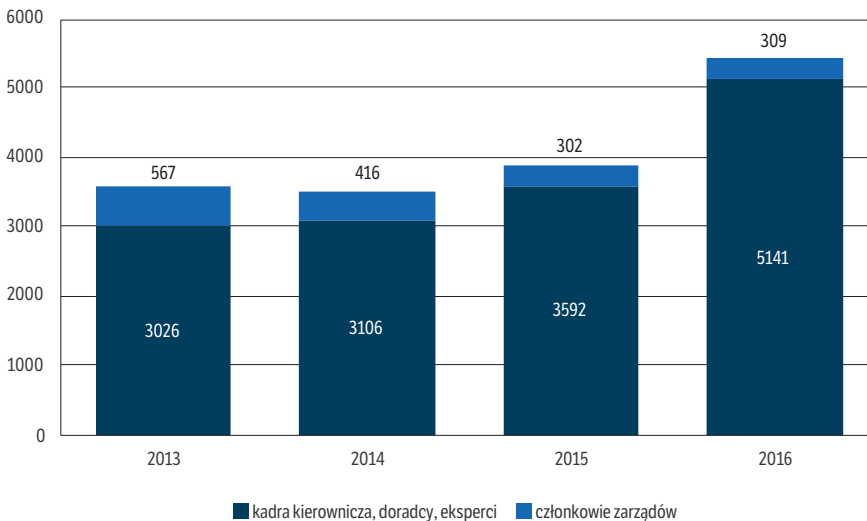
<sup>11</sup> Czasami wręcz w ogóle nie wyszczególnia się grupy ekspatriantów, ujmując ich zbiorczo w grupie migrantów.

**Wykres 1. Liczba pozwoleń na pracę wydawanych dla kadry kierowniczej, doradców i ekspertów w stosunku do ogólnej liczby wydawanych pozwoleń**



Źródło: MRPiPS, Zezwolenia na pracę cudzoziemców.

**Wykres 2. Liczba pozwoleń na pracę wydawanych dla członków zarządów w stosunku do liczby pozwoleń dla kadry kierowniczej, doradców i ekspertów**



Źródło: jak pod wykresem 1.

grupach: „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy” oraz „specjaliści”. Biorąc pod uwagę publiczny charakter pierwszej grupy, można założyć, że ekspaci będą w znacznej mierze znajdowali się w kategorii „specjalistów”. Pozwoleń na pracę w tej grupie w 2017 r. wydano 9944.

Dokładniejszych danych na temat profilu demograficznego ekspatów w Polsce dostarczyły badania przeprowadzone w 2012 r. w ramach projektu badawczego „Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce”<sup>12</sup>. Wykazały one, że znaczna większość ekspatów to mężczyźni (84%), a najczęściej reprezentowane grupy wiekowe to przedział 30–39 lat (47% badanych) i 40–49 lat (31% badanych). Osoby starsze (powyżej 60. roku życia) stanowiły jedynie 1% badanej grupy.

Badania przeprowadzono na próbie 111 ekspatriantów, wśród których znaleźli się reprezentanci 17 krajów. Najliczniejszą grupę stanowili reprezentanci Europy Zachodniej (79 osób), reszta regionów (Ameryka Północna, Europa Środkowa i Wschodnia, Azja) miała znacznie niższą liczbę reprezentantów (od 9 do 12). Jeżeli chodzi o konkretną narodowość ekspatów (a nie kraj ulokowania centrali korporacji), to najliczniej reprezentowani byli obywatele: Wielkiej Brytanii, Francji, Hiszpanii i Holandii. Można zakładać, że podobne proporcje panują w ogólnej populacji ekspatów w Polsce.

Istotne wydają się również dane na temat stażu pracy ekspatów. Wśród badanych, najliczniejszą grupę stanowiły osoby ze stażem pracy w obecnej firmie od 2 do 5 lat (40%). Jednak jeżeli zsumujemy tę grupę z grupą jeszcze krócej zatrudnionych pracowników (do 2 lat – 20%), to okaże się, że większość badanych ekspatów (60%) nie dysponowała znacznym doświadczeniem. Jeżeli natomiast chodzi o długość kontraktu, na jaki zdecydowali się przebywający w Polsce ekspaci, dominują te o charakterze krótkoterminowym i średnioterminowym. 38% ekspatów zdecydowało się na kontrakt nie dłuższy niż rok, 34% na okres od 1 roku do 3 lat. Kontrakty długoterminowe (ponad 3 lata) stanowią zdecydowaną mniejszość (12%)<sup>13</sup>. Wszystkie te czynniki mogą wpływać na zachowania ekspatów. Takie poczucie tymczasowości warunkuje ich sposób pracy i nie sprzyja myśleniu perspektywnemu oraz systematycznemu planowaniu strategii. Źle wpływa to również na kontakty międzyludzkie – powoduje duży dystans i sprawia, że ekspaci nie wchodzą w żadne głębsze relacje pozazawodowe<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> S. Przytuła, *Ekspatrianci w Polsce*, op. cit., s. 95–96.

<sup>13</sup> Przewiduje się, że ten trend będzie się utrzymywał, albo wręcz wzmacniał. Jest to spowodowane zmianami modeli biznesowych i częstszym występowaniem: fuzji i przejęć, aliansów strategicznych, przedsięwzięć typu *joint venture* czy sieci franczyzowych, M. Rosińska-Bukowska, *Rola kapitału ludzkiego w biznesie międzynarodowym*, op. cit., s. 109.

<sup>14</sup> Zob. *Cudzoziemcy w Warszawie, czyli jak zmierzyć się z nieuniknionym*, red. M. Dudkiewicz, P. Majewski, M.st. Warszawa, Uniwersytet SWPS, Fundacja Obserwatorium, Warszawa 2017, s. 94–95.

Aby dokładniej scharakteryzować ekspatów, możemy również sięgnąć do pogłębionych badań na temat słabych i mocnych stron pracowników delegowanych<sup>15</sup>. W badaniach najczęściej wskazywane były następujące wady: brak znajomości lokalnych realiów, brak elastyczności w podejmowaniu decyzji, etnocentryzm, hierarchizacja, doświadczanie szowinizmu lokalnego i ksenofobii, nacisk na ustrukturyzowanie zadań. Wśród zalet natomiast najczęściej wymieniano: międzynarodowe doświadczenie, bycie łącznikiem i ambasadorem w relacjach między centralą a filią, posiadanie wiedzy i umiejętności, którymi można się dzielić z lokalną kadrą. Ogólną konkluzją wywiadów było natomiast stwierdzenie, że mimo wszystkich problemów i wyzwania, które niesie ekspatriacja, jest ona potrzebna do rozwoju lokalnych filii.

## Funkcje ekspatriacji

Funkcje ekspatriacji możemy rozpatrywać z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej (instytucjonalnej). W wielu wypadkach nadal dominuje podejście organizacyjne – do filii zagranicznej wysyła się menedżera o ugruntowanej pozycji i bogatym doświadczeniu w celu szkolenia lokalnej kadry i rozwoju nowo powstającego interesu. Zależnie od tego, jaką centrala przyjmuje strategię, ekspata albo pełni swoją funkcję jedynie do momentu stabilizacji na rynku nowej filii (który to moment często bywa odkładany w czasie) i szkoli lokalny personel, który w odpowiednim czasie przejmie funkcje menedżerskie, albo jest stałym delegatem centrali, kontrolującym standardy panujące w jednostce filialnej i dbającym o jej prawidłowe funkcjonowanie<sup>16</sup>. W obu przypadkach inicjatywa i główne motywacje leżą więc po stronie centrali, której zależy na efektywności i rozwoju biznesu<sup>17</sup>. Nietrudno tu o pojawienie się etnocentryzmu

<sup>15</sup> Zob. S. Przytuła, *Ekspaci w Polsce – silnym czy słabym ogniwem w zarządzaniu polską filią? Wyniki badań empirycznych* [w:] *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją*, red. M. Rozkwitalska, seria „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, t. 19, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 49–64.

<sup>16</sup> Według badań i obserwacji S. Przytuły oraz innych badaczy, jest to w szczególności specyfika korporacji azjatyckich. Np. w filiach japońskich firm prawie 75% menedżerów stanowią Japończycy.

<sup>17</sup> Spotyka się również inny podział funkcji misji zagranicznych, biorący pod uwagę cele strategiczne ekspatriacji: a) misje techniczne – krótkotrwałe delegacje ekspatów mające na celu transfer specjalistycznej wiedzy, ok. 5–10% przypadków; b) misje rozwojowe – skoncentrowane na rozwoju kadry menedżerskiej, nabyciu przez nią wiedzy i doświadczenia, ok. 5–10%; c) misje strategiczne – zrównoważony rozwój projektów korporacyjnych w różnych obszarach świata, wysyłanie ekspatów o najwyższych kwalifikacjach, ok. 10–15%; d) misje funkcjonalne – transfer praktyk i procesów na linii centrala–filia i filia–centrala, angażowanie kadry lokalnej, ok. 55–80%, S. Przytuła, *Cele zagranicznych misji ekspatriantów oraz transfer*

organizacyjnego (instytucjonalnego), który bardzo utrudnia współpracę ekspatów z lokalnym personelem<sup>18</sup>.

Natomiast jeżeli przyjmiemy podejście indywidualne, najważniejsze są motywacje pracowników delegowanych. Wypiecjalizowany pracownik, często dopiero zdobywający doświadczenie międzynarodowe, chcąc sprostać wyzwaniom stawianym przez pracodawcę lub po prostu chcąc rozwinąć się zawodowo, wyjeżdża do jednostki zagranicznej i realizuje powierzone mu zadania. Ekspatriacja stanowi tu pewnego rodzaju etap w życiu zawodowym, który umożliwia osiągnięcie wyższych stanowisk, lepszych warunków finansowych, wyższej pozycji społecznej czy bogatszej sieci kontaktów interpersonalnych<sup>19</sup>.

Najczęściej jednak podkreśla się trzy główne funkcje ekspatriacji:

- **transfer wiedzy i umiejętności (*know-how*)**, tak aby jednostki w krajach goszczących mogły wykorzystywać mechanizmy sprawnie funkcjonujące w centrali; ekspata pełni funkcję „pasa transferowego”<sup>20</sup> między centralą a jednostką lokalną,
- **rozwój menedżerski** – zarówno osoby delegowanej, jak i lokalnych menedżerów, dla których ekspata jest wzorcem,
- **rozwój organizacji**<sup>21</sup> i **kontrola** – najrzadziej podkreślana, ale najczęściej wykorzystywana funkcja, szczególnie w przypadku kontraktów krótkoterminowych i przy częstej zmianie kadry ekspatów.

Z czasami, mówiąc o funkcjach pełnionych przez ekspatę, wskazuje się istotną głównie z punktu widzenia filii – funkcję rzecznika i przedsiębiorcy. Zgodnie z nią ekspata dba o interesy podległego obszaru i jest bardziej reprezentantem filii w kontakcie z centralą niż reprezentantem centrali w kontakcie z filią.

Badania przeprowadzone przez A. Poczowskiego w latach 2010–2011 wykazały, że najistotniejszym celem ekspatriacji wskazywanym w polskich oddziałach firm międzynarodowych był transfer nowych rozwiązań – metod, technik zarządzania i produkcji (84%). Następnie w kolejności wskazywano: rozwój

---

*wiedzy między obcokrajowcami a lokalną kadrą – na podstawie studium przypadku w filii niemieckiej korporacji w Polsce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XVI, z. 3, cz. I, s. 210.*

<sup>18</sup> M. Rozkwitalska, *Etnocentryzm jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3(141), s. 116–117.

<sup>19</sup> S. Przytuła, *Cele zagranicznych misji ekspatriantów*, *op. cit.*, s. 209.

<sup>20</sup> Ekspaci są nazywani także np. „moderatorami transferu” (ang. *transfer facilitators*), „spoiwami granicznymi” (*boundary spanners*), „efektywnymi przekaźnikami” (*effective vehicles*), „pełnomocnikami transferu wiedzy” (*proxy of knowledge transfer*) lub „synapsami” (*headquarter–subsidiary synapse*), S. Przytuła, *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną [w:] Sukces w zarządzaniu kadrą. Dylematy zarządzania kadrą w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor, seria „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 429, Wrocław 2016, s. 3.

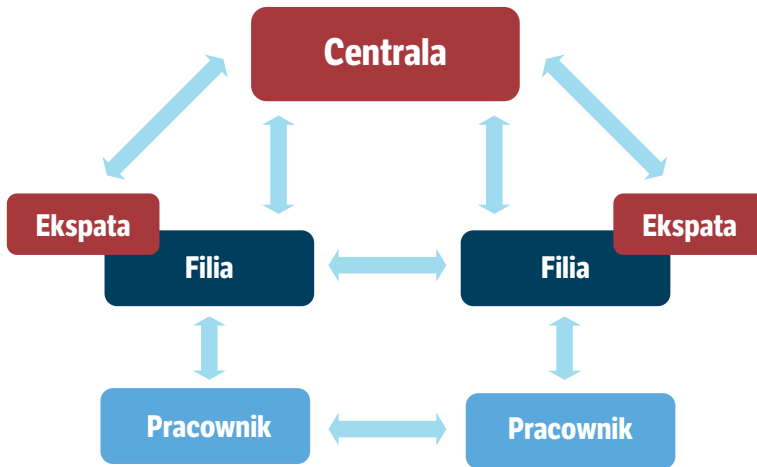
<sup>21</sup> Czasami definiowany jako usprawnienie komunikacji między filią a centralą.



przedsiębiorstwa na nowym rynku (58%) i rozwój pracowników filii (56%)<sup>22</sup>. Badania prowadzone przez S. Przytułę rok później potwierdziły ten trend. Wyniki wskazywały na znaczną dominację funkcji transferu *know-how* (60% badanych wskazało ten cel). Jako kolejne we wskazaniach były kontrola zarządzania (44%) i rozwój lokalnej kadry (35%)<sup>23</sup>.

Najczęściej więc w kontekście ekspatriacji mówi się o funkcji transferu wiedzy. Transfer ten ma charakter wielostronny. Dotyczy zarówno rozwiązań instytucjonalnych, jak i indywidualnej wiedzy i doświadczenia pracowników.

### Schemat 1. Kierunki transferu wiedzy w korporacji międzynarodowej



Centrala firmy jest w tym układzie bazą agregującą wiedzę<sup>24</sup>, która przez ekspatów i ich kompetencje<sup>25</sup> dystrybuje ją do filii. Aby jednak układ ten pracował sprawnie, niezbędna jest również zdolność przyswajania wiedzy ze strony jednostek lokalnych, które są ostatnimi odbiorcami procesu. Jednostki te mogą przyjmować różne role w transferze *know-how*:

<sup>22</sup> A. Pochtowski, *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pochtowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 20.

<sup>23</sup> S. Przytuła, *Ekspatrianci w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*, op. cit., s. 98.

<sup>24</sup> W postaci tzw. centrów lub uniwersytetów wiedzy (*corporate university, global talent development centre, university for international exchange*), których celem jest gromadzenie zagranicznych doświadczeń swoich pracowników i wykorzystywanie tej wiedzy dla potrzeb szkoleniowych i treningowych, S. Przytuła, *Barьеры i dysfunkcje w transferze wiedzy*, op. cit., s. 4.

<sup>25</sup> Chodzi tu nie tylko o „twarde” kompetencje, ale również te z kategorii „miękkich”, jak motywacja, otwartość, chęć uczenia się.

- globalnego innowatora – filia jest centrum wiedzy w specyficznej, wąskiej dziedzinie i dystrybuje ową wiedzę zarówno do centrali korporacji, jak i do innych filii,
- gracza zintegrowanego – filia specjalizuje się w różnych dziedzinach i staje się źródłem wiedzy dla innych jednostek, jej funkcją jest integracja innych filii i udzielanie im wsparcia merytorycznego,
- implementatora – jednostka, która nie dysponuje praktycznie wiedzą własną tylko implementuje rozwiązania zalecane przez centralę i proponowane przez inne filie,
- lokalnego innowatora – filia ma swoją bazę wiedzy we wszystkich obszarach funkcjonalnych, ale jest to wiedza na tyle wyspecjalizowana lokalnie, że nie znajduje zastosowania w innych jednostkach i centrali, kooperacja w ramach organizacji jest ograniczona.

Aby proces transferu wiedzy się rozwijał, powinno się zwrócić uwagę na następujące działania: promocja dzielenia się wiedzą, podkreślanie znaczenia współpracy między różnymi szczeblami struktury organizacyjnej oraz nieograniczanie się jedynie do przepływu wiedzy „w dół” (z centrali do filii), ale wykorzystywanie wiedzy uzyskiwanej przez ekspatriantów pracujących w filii do rozwoju organizacji. Mogłaby to być główna korzyść z misji zagranicznej, ale niestety, w rzeczywistości doświadczenie ekspatów jest rzadko wykorzystywane przez centralę firmy. Według badań 66% przedsiębiorstw słabo korzysta z zasobów wiedzy i *know-how* pozyskanych przez ekspatriantów, a aż ¼ ekspatów odchodzi z korporacji w ciągu 2 lat od powrotu z misji<sup>26</sup>. Bierność wobec takich statystyk okazywana przez zarządzających przedsiębiorstwami może świadczyć o bardzo instrumentalnym traktowaniu tej kwestii, niechęci do zrozumienia charakteru lokalnego biznesu i nastawieniu się tylko i wyłącznie na wymierny zysk bieżący, bez wzięcia pod uwagę skutków długofalowych<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> S. Przytuła, *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy*, op. cit., s. 7

<sup>27</sup> Podczas, gdy tak samo ważna jak strategia ekspatriacji jest umiejętna polityka repatriacyjna, charakteryzująca się następującymi zasadami: a) jasne określenie celów zarządzania wiedzą powracających z zagranicy pracowników; b) połączenie ekspatriacji i repatriacji z programami zarządzania kadrą menedżerską najwyższego szczebla; c) postrzeganie ekspatriacji nie jako kosztu, ale inwestycji, z której zwrot widoczny jest w postaci nowej wiedzy i umiejętności wysłanych za granicę pracowników; d) uznanie zarządzania karierą i wsparcia społeczno-psychologicznego za podstawowe elementy strategii repatriacyjnej; e) opracowanie struktury organizacyjnej wspierającej repatriację (jasno wytyczone zadania, precyzyjnie określona odpowiedzialność), B. Buchelt, *Powrót ekspatriantów z misji zagranicznej* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Poczowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 184.

## Efektywność

Sukces ekspatriacji jest możliwy, jeżeli cele indywidualne ekspaty i cele organizacyjne się pokrywają. Częściowej oceny skutków misji zagranicznej można dokonać już podczas jej trwania, jednak pełna ewaluacja jest możliwa dopiero po wielu miesiącach od zakończenia delegacji. Można wymienić kilka wskaźników, które mogą świadczyć o efektywności wyjazdu:

- działania promocyjne i awansowe wobec repatriantów w centrali,
- plany sukcesji na kluczowe stanowiska jednostki lokalnej,
- stopień wykorzystania wiedzy i doświadczeń repatrianta<sup>28</sup>.

Jeżeli repatriant opuszcza organizację, organizacja traci nie tylko pracownika, ale również wiedzę i kontakty lokalne, które on zyskał, uczestnicząc w misji zagranicznej. Mimo świadomości tej zasady wiele firm decydujących się na ekspatriację nie poświęca tej kwestii wiele uwagi. Badania przeprowadzone w latach 2009–2012 dowiodły, że znaczna część przedsiębiorstw zagranicznych działających w Polsce nie ma regulacji odnoszących się do kariery zawodowej pracowników po powrocie z misji zagranicznej (65%)<sup>29</sup>. Może to działać demotywująco na potencjalnych kandydatów do wyjazdu, szczególnie tych najbardziej ambitnych i teoretycznie najbardziej do wyjazdu predysponowanych.

Niepokojąco przedstawiają się również dane dotyczące badania efektywności wyjazdów. Jedynie 60% badanych przedsiębiorstw analizuje stopień realizacji celów, z czego 29% z nich deklaruje, że ekspatriacja skończyła się spełnieniem wszystkich celów przynajmniej na oczekiwanym poziomie<sup>30</sup>. Warto również zaznaczyć, że jedynie 29% analizowanych polityk korporacyjnych zawierało zapisy o powiązaniu wynagrodzenia ekspaty z osiąganymi przez niego wynikami<sup>31</sup>.

Podobnie wygląda sytuacja z badaniem efektywności finansowej tego typu delegacji. Ponad 44% badanych przedsiębiorstw przyznało, że nie szacuje kosztów ekspatriacji przed wyjazdem. Tylko 42% firm (analizowanych w innym badaniu) deklorowało, że regularnie bada korzyści i koszty misji zagranicznych, 40% robi to sporadycznie, 14% wcale<sup>32</sup>. Natomiast jeżeli chodzi o analizę

<sup>28</sup> S. Przytuła, *Sukces ekspatriacji – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2(1), s. 322.

<sup>29</sup> K. Raźniewski, *Badanie efektywności w procesie zarządzania ekspatriacją w Polsce – komunikat z badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6(89), s. 104.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 107.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 105.

<sup>32</sup> Co ciekawe, polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych zdecydowanie częściej badają bilans ekonomiczny wyjazdów – regularnie robi to 65% firm, G. Łukasiewicz, *Efektywność misji zagranicznych ekspatriantów [w:] Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 214.

retencji ekspatriantów (odwrotność rotacji pracowników), znaczna większość badanych podmiotów gospodarczych (70%) nie prowadzi takich pomiarów. Więc jak wskazują dane, firmy bardzo swobodnie podchodzą do bilansu zysków i strat ekspatriacji, miejsce strategii zajmują działania *ad hoc*<sup>33</sup>. I choć centrale korporacji międzynarodowych mają długą historię zarządzania misjami zagranicznymi, ich doświadczenie nie jest w wystarczającym stopniu przekładane na funkcjonowanie polskich filii<sup>34</sup>.

## Problemy i wyzwania

Problemy związane z ekspatriacją możemy również podzielić na te doświadczane przez ekspatów i te, które są związane z ich działalnością. Ekspaci zapytani o główne problemy, które napotykają w Polsce, wskazywali przede wszystkim na: problemy językowe (60%) oraz skomplikowane przepisy prawne, podatkowe i ogólnie panującą biurokrację (52%)<sup>35</sup>. Problemy osobiste związane z ekspatriacją były znacznie rzadziej wskazywane.

Natomiast do najczęstszych problemów pojawiających się we współpracy z ekspatami możemy zaliczyć: problemy komunikacyjne (m.in. nieznaną języka, odmienną zachowań werbalnych i niewerbalnych) – 24% wskazań, problemy wynikające z odmienności w postawach wobec pracy (podejście do czasu, formalizacji relacji interpersonalnych) – 20%, problemy wynikające z różnic w stopniu ujawnionych emocji – 15%, problemy wynikające z braku wiedzy (znajomości polskiego prawa finansowego, prawa pracy, niezrozumienie polskich zwyczajów, religii) – 14%<sup>36</sup>.

Nierzadko źródłem problemów doświadczanych przez ekspatę jest niedopasowanie jego, jako osoby delegowanej, do specyfiki misji zagranicznej, która zostaje mu powierzona, zarówno pod względem merytorycznym, jak i kulturowym. Błąd może leżeć po stronie centrali, która pobieżnie przeprowadzi rekrutację (źle dopasuje kandydata) oraz nie przeprowadzi przygotowania do

---

<sup>33</sup> Żadna z badanych organizacji nie wskazała takich działań, jak: uzgodnienie celów wyjazdu, sposób ich oceny, planowanie rozwoju zawodowego, a także uzgadnianie pakietu wynagrodzenia, I. Kubica, *Pozyskanie i przygotowanie ekspatrianta do wyjazdu na misję zagraniczną* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Poczowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 92.

<sup>34</sup> K. Raźniewski, *Badanie efektywności w procesie zarządzania ekspatriacją*, *op. cit.*, s. 108–110.

<sup>35</sup> Ekspaci wskazywali w badaniach swoje pomysły na poprawę sytuacji w tej kwestii: ograniczenie corocznych kontroli zeznań podatkowych cudzoziemców mieszkających w Polsce, usprawnienie procesu uzyskiwania zezwoleń na zamieszkanie, redukcja liczby ankiet statystycznych do tych najbardziej potrzebnych, rezygnacja z wprowadzania nowych świąt.

<sup>36</sup> S. Przytuła, *Postrzeżenie ekspatriantów przez lokalną kadrę menedżerską*, *op. cit.*, s. 98–99.

adaptacji społecznej i zawodowej pracownika (tzw. *pre-departure training*) w nowym miejscu pracy. Wina może leżeć także po stronie ekspaty, który może się charakteryzować: brakiem kwalifikacji, brakiem motywacji, brakiem chęci uczenia się i otwartości, sztywnością postaw, niską inteligencją kulturową, brakiem doświadczeń międzynarodowych. Jeżeli korporacja zdecyduje się wysłać tego typu menedżera do jednostki lokalnej, mnożą się kolejne problemy. Podstawowa funkcja ekspatriacji, czyli transfer wiedzy, nie funkcjonuje, bo ekspata nie ma wystarczających kompetencji, aby szkolić lokalną kadrę. Do tego pracownicy filii wątpią w sensowność decyzji władz przedsiębiorstwa i tracą do nich zaufanie. Ponadto negatywne nastawienie do ekspaty, który dysponuje znikomym doświadczeniem czy kompetencjami, może eskalować konflikty wewnątrzskadrowe i pośrednio oddziaływać na wyniki firmy<sup>37</sup>.

Kolejnym bardzo istotnym problemem w relacji ekspata – filia jest kwestia nieznaności języka kraju goszczącego<sup>38</sup>. Rodzi to nie tylko problemy formalne (konieczność zatrudnienia tłumacza, wydłużenie procesu decyzyjnego i opóźnienia w realizacji zadań bieżących<sup>39</sup>), ale również komunikacyjne i interpersonalne. Menedżerowie zagraniczni nieznający języka kraju, do którego zostali delegowani, są o wiele gorzej postrzegani w oczach lokalnych pracowników, niż ci, którzy uczą się języka lub już go znają. Z punktu widzenia ekspatów przebywających w Polsce znajomość języka nie jest szczególnie istotna. Problemy językowe odczuwają oni jedynie w razie konieczności kontaktu z urzędami czy lokalnymi klientami firmy.

Zdarzają się również konflikty między ekspatami i kadrą lokalną, które wpływają negatywnie na skuteczność misji takiego zagranicznego pracownika. Lokalni menedżerowie zarzucają ekspatom brak wykorzystania pracy zespołowej, nieokazywanie szacunku lokalnej kadrze, autokratyczny styl zarządzania, niekorzystanie z krajowego potencjału kadrowego – brak delegowania zadań czy też niezdolność adaptacji<sup>40</sup>. Czasami wytwarza to na tyle duże antagonizmy w zespole, że rozwój filii nie jest możliwy, mimo wysoko rozwiniętych kompetencji oraz doświadczenia ekspaty. Kwestią wyjątkowo problematyczną jest również przygotowanie przez ekspatów lokalnych menedżerów do zarządzania filią. W wielu przypadkach nie jest to priorytet dla centrali firmy, ale wyraźne oczekiwanie pracowników jednostki lokalnej.

Co ciekawe, badani zauważają, że poziom negatywnych zachowań jest skorelowany z tym, jak wysokie stanowisko w organizacji zajmuje ekspata. Im wyższe stanowisko – tym gorsza ocena jego pracy w oczach badanych. Obcokrajowcy na niższych stanowiskach oceniani są natomiast jako szybko uczący się meto-

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 92.

<sup>38</sup> Co ciekawe, w ponad połowie badanych przedsiębiorstw nauka języka lokalnego była obligatoryjna i wpisana w zobowiązania ekspatrianta, *ibidem*, s. 97.

<sup>39</sup> S. Przytuła, *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy*, *op. cit.*, s. 6.

<sup>40</sup> M. Rozkwitalska, *Ekspaci z perspektywy lokalnej kadry*, Texter, Warszawa 2011, s. 9.

dyki pracy i polskiej mentalności, chętnie dzielący się wiedzą i identyfikujący się z zespołem<sup>41</sup>.

Ekspatriacja w Polsce, jako państwa Europy Środkowej i Wschodniej, rodzi również specyficzne problemy. Lokalni menedżerowie uznający Polskę za niezbyt atrakcyjny dla zagranicznych pracowników mogą podejrzewać, że ekspata został wysłany do lokalnej jednostki tylko w celu sprawowania kontroli. Nieporozumienia mogą też wynikać z rozbieżności płacowych lokalnych i zagranicznych menedżerów. Jeśli wystarczająco jasno nie wytłumaczy się zakresu zadań ekspaty, poziom jego wynagrodzenia może budzić kontrowersje i powodować konflikty wewnątrz kadry, szczególnie jeśli koszty jego zatrudnienia pokrywane są z budżetu filii, a stawki ustalone na poziomie wynagrodzeń kraju, w którym znajduje się centrala korporacji. Wątpliwości pojawiają się także wtedy, gdy weźmiemy pod uwagę wysokość kosztów przygotowania misji ekspatriacyjnej, może ona świadczyć o braku racjonalności ekonomicznej takiego rozwiązania<sup>42</sup>.

## Podsumowanie

Badania wskazują na istnienie wielu barier, które sprawiają, że ekspaci nie spełniają wystarczająco skutecznie swojej roli w rozwoju organizacji. Co prawda, z reguły podkreślane jest ich pozytywne znaczenie, zarówno z punktu widzenia centrali, jak i lokalnych filii, jednak ich wpływ i zaangażowanie w działanie korporacji często jest oceniane jako niewystarczające. Na podstawie przeprowadzonych badań i wywiadów z menedżerami polskich filii międzynarodowych korporacji, sformułowano więc zbiór zasad, które mogą stać się wskazówkami dla przyszłych ekspatów<sup>43</sup>:

- **otwartość na odmienność polskiej kultury** – zaufanie do wiedzy i doświadczenia lokalnych pracowników, dostosowywanie metod pracy do realiów – otwartość na ograniczenia organizacyjno-prawne, chęć poznania polskiej kultury i języka – bycie antropologiem nie kolonizatorem,

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 16.

<sup>42</sup> Dlatego też coraz częściej dyskutowany jest inny model misji zagranicznych, polegający na krótszych delegacjach i wykorzystywaniu nowoczesnych technologii w zarządzaniu operacjami jednostek filialnych, zob. A. Poczowski, *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, *op. cit.*, s. 28.

<sup>43</sup> Badacze pracowali również nad profilem tzw. idealnego ekspatrianta, który powinien być pomocny przy rekrutacji kandydatów na misje zagraniczne. Wyszczególnili następujące priorytetowe cechy: a) bycie zorientowanym na siebie – zainteresowanie własną adaptacją do nowych warunków, posiadanie poczucia wartości i wiary w swoje możliwości; b) bycie zorientowanym na innych – motywacja do nawiązania kontaktów z lokalną kadrą i społecznością; c) szerokie horyzonty myślowe, tolerancja dla odmiennych zachowań i powstrzymywanie się od oceny, M. Rozkwitalska, *Ekspaci z perspektywy lokalnej kadry*, *op. cit.*, s. 10.

- **unikanie etnocentryzmu** – zawieszenie na czas kontraktu swojego statusu zawodowego posiadanego w centrali, nieprzenoszenie na siłę zagranicznych praktyk do filii,
- **większa integracja lokalna** – nie tylko z pracownikami, lepsza adaptacja,
- **szacunek i zaufanie** – najpierw obserwacja i zdobycie zaufania, potem dopiero przeprowadzanie zmian wymagających tego właśnie zaufania<sup>44</sup>.

Stała ekspansja korporacji wielonarodowych jest wyzwaniem, ale również szansą, którą Polska, będąca państwem przyjmującym dla wielu inwestycji zagranicznych, może wykorzystać i zagospodarować. Trzeba jednak szczególnie zwrócić uwagę na kwestię rozwoju zarządzania międzykulturowego, które w dobie globalizacji jest rzeczą dość oczywistą, jednakże w praktyce rzadko (lub nieumiejętnie) stosowaną<sup>45</sup>. Jak wskazują badacze, nowoczesne zarządzanie powinno się charakteryzować realizacją trzech zasad:

- **kooperencja**, czyli konkurencja i współpraca,
- **sieciowość** – budowanie systemu współzależności poprawiającego efektywność,
- **glokalizacja** – łączenie wzorców, standardów globalnych/universalnych wartości ze specyfiką lokalnych kultur.

Dopiero uwzględnienie tych wzorców w organizowaniu biznesu, połączone ze świadomością, że rozwój kapitału intelektualnego jest silnie skorelowany z rozwojem kapitału ekonomicznego, może przynieść wymierne efekty i w pełni wykorzystać potencjał, jaki drzemie w zjawisku ekspatriacji.

## Bibliografia

- Cudzoziemcy w Warszawie, czyli jak zmierzyć się z nieuniknionym*, red. M. Dudkiewicz, P. Majewski, M.st. Warszawa, Uniwersytet SWPS, Fundacja Obserwatorium, Warszawa 2017.
- Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*, red. S. Przytuła, Difin, Warszawa 2017.
- Pocztowski A., *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Przytuła S., *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami*

<sup>44</sup> S. Przytuła, *Postrzeganie ekspatriantów przez lokalną kadrę menedżerską*, op. cit., s. 100–101.

<sup>45</sup> Zob. M. Rozkwitalska, *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy Zarządzania” 2009, t. 7, nr 3(25).

- w organizacjach krajowych i międzynarodowych. *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor, seria „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 429, Wrocław 2016.
- Przytuła S., *Cele zagranicznych misji expatriantów oraz transfer wiedzy między obco-krajowcami a lokalną kadrą – na podstawie studium przypadku w filii niemieckiej korporacji w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 3, cz. I.
- Przytuła S., *Ekspaci w Polsce – silnym czy słabym ogniwem w zarządzaniu polską filią? Wyniki badań empirycznych [w:] Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją*, red. M. Rozkwitalska, seria „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, t. 19, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Przytuła S., *Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny” 2017, nr 1(163).
- Przytuła S., *Ekspatrianci w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6(89).
- Przytuła S., *Postrzeżenie expatriantów przez lokalną kadrę menedżerską – korzyści i problemy we wzajemnej współpracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 6(101).
- Przytuła S., *Sukces ekspatriacji – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2(1).
- Purgał-Popiela J., *Ekspatriacja w przedsiębiorstwie międzynarodowym – z punktu widzenia centrali i oddziału goszczącego*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, t. 10, nr 1, cz. 3.
- Raźniewski K., *Badanie efektywności w procesie zarządzania ekspatriacją w Polsce – komunikat z badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6(89).
- Rozkwitalska M., *Ekspaci z perspektywy lokalnej kadry*, Texter, Warszawa 2011.
- Rozkwitalska M., *Etnocentryzm jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3(141).
- Rozkwitalska M., *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy Zarządzania” 2009, t. 7, nr 3(25).

### Źródła internetowe

<https://www.ey.com>.

<https://www.mpips.gov.pl>.