

Sylwia Przytuła

Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych

Najczęstsze rozważania i badania dotyczące zatrudnienia ekspatów lub też menedżerów lokalnych (HCN¹) do filii korporacji w różnych krajach ograniczają się do porównania kosztów bezpośrednio związanych z ich kontraktem (koszty podróży, wynagrodzenia i dodatków finansowych, koszty relokacji rodziny).

W niniejszym artykule przedstawiono klasyfikację menedżerów firm międzynarodowych ze względu na kierunek ich przemieszczeń oraz pochodzenie organizacyjne. Ponadto zaprezentowano czynniki organizacyjne, decydujące o wyborze menedżera na stanowisko w filii spośród ekspatriantów i menedżerów lokalnych. Na podstawie formuły kosztów internalizacji, autorstwa C. Hill i W. Kim, autorka wskazuje na te warianty, w których z punktu widzenia centrali korporacji korzystniej jest zatrudnić ekspatriantów, oraz sytuacje, w których warto skorzystać z menedżerów rynku lokalnego.

Wstęp

Wizja świata McLuhana, jako „globalnej wioski”, stawia korporacje międzynarodowe przed trudnym, aczkolwiek strategicznym wyborem odpowiednich ludzi na kluczowe stanowiska w centrali i filiach korporacji operującej na globalnym rynku. Literatura zagraniczna przedmiotu bogata jest w klasyfikacje menedżerów międzynarodowych, ich charakterystyki i przynioty predestynujące ich do pełnienia funkcji kierowniczych w korporacjach.

Liczne problemy, wynikające głównie z odmienności zasad zarządzania w różnych krajach i kulturach, spowodowały, że profil menedżera centrali korporacji znacznie różni

1 HCN (ang. *host country nationals*) – menedżerowie z kraju goszczącego jednostkę lokalną danej korporacji.

się od wymagań kwalifikacyjnych niezbędnych do zarządzania filią w innym niż macierzysty kraj.

Artykuł opiera się na studiach literaturoznawczych i wynikach przeglądu badań autorów zagranicznych. Jego celem jest przedstawienie dylematów towarzyszących decyzjom o zatrudnieniu menedżera do zarządzania filią, mając do wyboru populację ekspatriantów (PCN²) i menedżerów krajów goszczących (HCN). Podczas gdy doskonałym panaceum na radzenie sobie z różnicami kulturowymi w krajach goszczących byłoby zatrudnienie menedżerów lokalnych (HCN), to jednak w przypadku zadań wymagających wiedzy technicznej, znajomości standardów zarządzania i doświadczenia międzynarodowego lepszymi kandydatami mogą okazać się ekspatrianci.

Jeśli zatem chodzi o obsadę stanowisk kierowniczych w filiach, wybór pomiędzy menedżerami-ekspatriantami a menedżerami lokalnymi nie jest łatwy dla centrali przedsiębiorstwa funkcjonującego na arenie międzynarodowej. Wymaga on bowiem holistycznej oceny wielu czynników związanych z krajem pochodzenia centrali, uwarunkowaniami kulturowymi kraju goszczącego, rolą i funkcjami przypisanymi jednostce lokalnej, a także rzetelnej oceny kosztów związanych z samym procesem doboru menedżerów.

Klasyfikacja menedżerów firm międzynarodowych ze względu na kierunek ich przemieszczeń oraz pochodzenie organizacyjne

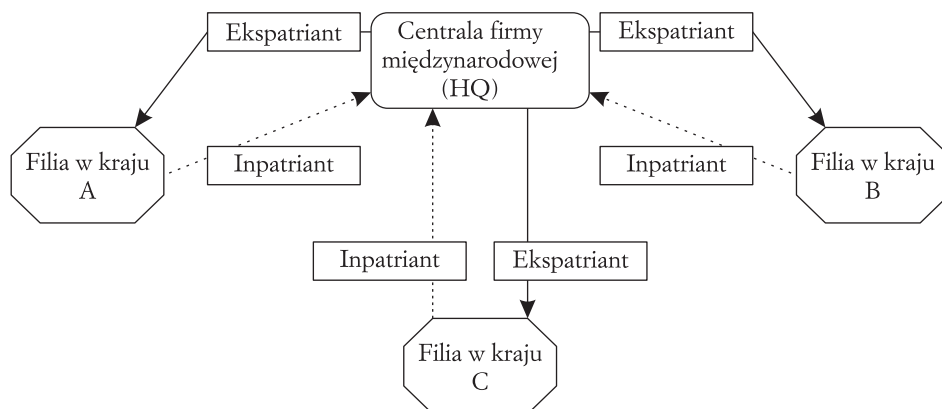
W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne określenia odnoszące się do kadry menedżerskiej³ przedsiębiorstw międzynarodowych. Wśród nich występuje pojęcie ekspatrianta i inpatrianta. Kryterium rozróżnienia tych pojęć stanowi kierunek ich przemieszczeń (rys. 1).

Mianem „ekspatrianta” (ang. *expatriate*) określa się „menedżera średniego lub wyższego szczebla, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej, a który został oddelegowany na dłuższy czas do zagranicznych placówek (filii) danej korporacji w celu: rozwoju przedsięwzięcia lub projektu na nowym, trudnym rynku; wdrożenia strategii

2 PCN (ang. *parent country nationals*) – menedżerowie z kraju pochodzenia korporacji.

3 Inne określenia spotykane w literaturze anglojęzycznej dotyczące tej specyficznej grupy menedżerów to *international business travellers* [Fisch, Wood, 1997; Welch, Worm, 2005]. Znane jest też określenie *sojourners* – „zagranicznych bywalców” [Church, 1982]. To menedżerowie-podróżnicy, których definicja obejmuje także ekspatów. Ciekawe określenie spotyka się u Allarda [1996, s. 38], który menedżerów międzynarodowych nazywa *globtrotters* lub, zdaniem Richardsa [1998], to „menedżerowie multikulturowi”. W przypadku najwyższych stanowisk kierowniczych w firmach międzynarodowych mówi się też o *interim managers*, czyli menedżerach czasowych lub menedżerach do wynajęcia, o wysokich kwalifikacjach i specjalistycznym doświadczeniu, zdolnych podjąć pracę w dowolnym kraju i firmie na świecie.

Rysunek 1. Rodzaje menedżerów ze względu na kierunek ich przemieszczeń



Źródło: opracowanie własne

centrali i kontroli, przekazania wiedzy i umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom (których to z różnych względów nie można pozyskać na lokalnym rynku)”. [Przytuła, 2005, s. 34].

Pojęcie inpatrianta (ang. *inpatriate*) odnosi się do menedżera, który został przeniesiony z kraju trzeciego lub kraju goszczącego do centrali firmy w celu nabycia określonych umiejętności, zapoznania się ze strategią i kulturą organizacyjną, zrozumienia propagowanych w firmie wartości oraz pożądanych zachowań, które powinny być zastosowane w filiach [Przytuła, 2005, s. 52].

Ze względu na kryterium pochodzenia organizacyjnego kadry kierowniczą dzieli się na:

1. menedżerów wywodzących się z kraju pochodzenia korporacji, w którym zwykle umiejscowiona jest centrala, określanymi menedżerami PCN (ang. *parent country nationals*)⁴;
2. menedżerów wywodzących się z kraju lokalnego, w którym korporacja posiada swoją filię, (nazywanego też goszczącym), określanymi mianem menedżerów HCN (ang. *host country nationals*);
3. menedżerów wywodzących się z kraju trzeciego, czyli pracujących w innej jednostce lokalnej, w innym państwie niż kraj pochodzenia korporacji, lub własny kraj ojczysty, i są oni nazywani TCN (ang. *third country nationals*).

Wyniki badań A.W. Harzing [2004, s. 253] pokazują, że mniej niż 10% badanych korporacji przyjmowało homogeniczne, jednolite podejście do obsady swoich lokalnych jed-

4 Dla potrzeb niniejszego artykułu pojęcie ekspatrianta oraz PCN (menedżera wywodzącego się z kraju pochodzenia korporacji) będą traktowane synonimicznie.

nostek – byli to tylko ekspaci (PCN). Należy jednak dodać, że owe 10% w badaniach autorki stanowiły firmy japońskie, w których zwykle zauważa się wysoki odsetek PCN na stanowiskach kierowniczych ich filii zagranicznych.

Badania R. Kopp [za: Scullion, 2006, s. 32] potwierdzają tę praktykę w firmach japońskich. W filiach japońskich korporacji prawie 75% populacji kadry menedżerskiej stanowią menedżerowie z kraju macierzystego (PCN). Natomiast w filiach korporacji europejskich lub amerykańskich wskaźnik zatrudniania PCN jest znacznie niższy. Można powiedzieć, że w firmach o rodowodzie europejskim i amerykańskim zauważono dywersyfikację w tym zakresie, co zależało od wielu zmiennych.

Ciekawe podejście w tym obszarze jest praktykowane w firmie Gillette [za: Schaffer, 2005, s. 61]. Korporacja kładzie silny nacisk na rozwój i doskonalenie lokalnych talentów menedżerskich w krajach rozwijających się, w których posiada swoje filie. Aby to zrealizować, korporacja zatrudnia najlepszych absolwentów prestiżowych lokalnych uniwersytetów, a następnie szkoli „narybek” w lokalnych filiach. Po okresie próbnym i ewaluacji osiągnięć pracy młodych adeptów zarządzania, firma przenosi ich do centrali korporacji w Bostonie w celu rozpoczęcia intensywnego programu doskonalenia kadr menedżerskich.

Choć wzorcowy, to jednak model pozyskiwania kadry menedżerskiej w Gillette jest kosztowny i czasochłonny. Większość firm międzynarodowych potrzebuje bardziej uproszczonego podejścia do pozyskiwania menedżerów, mając do wyboru ekspatriantów lub menedżerów lokalnych (HCN).

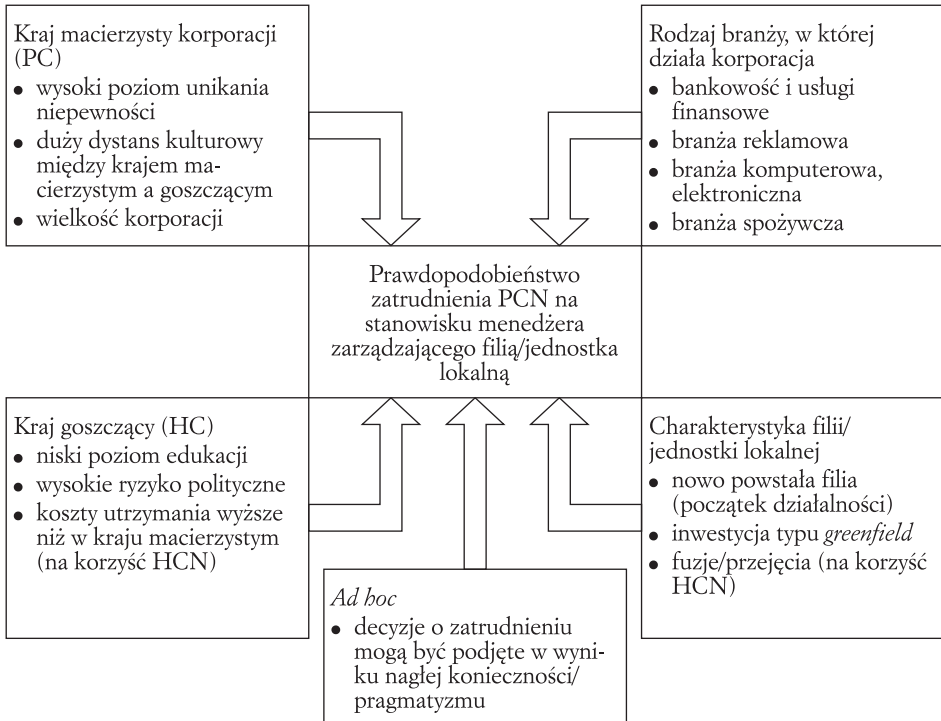
Determinanty wyboru menedżerów do filii spośród populacji ekspatów (PCN) oraz menedżerów z kraju goszczącego (HCN)

Na rys. 2 pokazano czynniki organizacyjne, które mają znaczący wpływ na ten wybór. Są to ważne determinanty decydujące o strategii i technikach doboru, w dalszych etapach obsady strategicznych stanowisk w filiach korporacji.

Kraj macierzysty centrali (PC)

Jedną ze zmiennych w tym analizowanym obszarze jest wymiar kultury narodowej w ujęciu G.Hofstede – wysoki stopień unikania niepewności. Firmy wywodzące się z krajów o wysokim wskaźniku unikania niepewności mają większe tendencje do zatrudniania PCN w jednostkach lokalnych. Kultury o wysokim poziomie unikania niepewności charakteryzują się silną potrzebą kontroli i monitorowania prowadzonej działalności, widoczny jest zatem brak zaufania względem osób z zewnątrz. Obawa przed zatrudnieniem menedżerów lokalnych jest zatem uzasadniona kulturowo.

Rysunek 2. Czynniki organizacyjne decydujące o wyborze menedżera na stanowisko w filii spośród PCN i HCN.



Źródło: opracowano na podstawie: Harzing, 2004, s. 257 oraz Scullion, Collins, s. 35

Potrzeba bezpośredniej kontroli i koordynacji operacji filii występuje też wówczas, gdy między krajem macierzystym a goszczącym istnieje duża odmienność i dystans kulturowy. W takim bowiem przypadku menedżerowie z centrali nie ufają informacjom otrzymywanym ze strony kadry lokalnej, uzasadniając to zbyt małym przywiązaniem i lojalnością lokalnej kadry względem korporacji. Jest to więc kolejny argument przemawiający na korzyść zatrudniania raczej menedżerów-ekspatów (PCN) w jednostkach lokalnych. Dodatkowo poziom komunikacji między reprezentantami różnych kultur może stanowić barierę. Nawet jeśli mówią oni tym samym językiem, to kategorie myślowe tegoż języka i ich zrozumienie są odmienne i mogą wywołać wiele nieporozumień i dyskrepancji.

Wielkość korporacji ma również znaczenie w wyborze między PCN a HCN. Duże korporacje zatrudniają raczej PCN na stanowiskach kierowniczych w ich filiach, gdyż dysponują większą bazą zasobów kadrowych. Ponadto firmy te realizują w ten sposób program rozwoju swojej kadry poprzez transfer menedżerów do różnych jednostek filialnych na świecie, dla zdobycia doświadczenia wielokulturowości.

Rodzaj branży, w której działa korporacja

Kolejna grupa zmiennych dotyczy rodzaju działalności i branży, w której działa korporacja. Wysoki odsetek PCN na stanowiskach kierowniczych jest zauważalny w filiach korporacji prowadzących działalność z zakresu bankowości i usług finansowych, w branży reklamowej, komputerowej, branży elektronicznej i spożywczej. Jako wyjaśnienie posłużymy fakt, iż specyfika tych branż wymaga dużej kontroli nad standardami pracy i jakością oferowanych usług na całym świecie, stąd preferencje w zatrudnianiu raczej PCN, którzy mają czuć nad jednolitym standardem zarządzania lansowanym przez centralę.

Kraj goszczący (HC)

Zmienne dotyczące kraju goszczącego filię, takie jak niski poziom edukacji lub wysokie ryzyko polityczne, również przemawiają na korzyść zatrudnienia raczej menedżerów PCN. Znaczącym czynnikiem decydującym o zatrudnieniu lokalnych menedżerów (HCN) są koszty utrzymania, które w kraju goszczącym są wyższe aniżeli w kraju centrali. Wtedy wiązałoby się to z dodatkowym wynagrodzeniem dla PCN, a to oznacza znaczące obciążenie finansowe dla korporacji.

Charakterystyka filii

Inna grupa zmiennych dotyczy charakterystyki samej jednostki lokalnej. W nowo powstałej filii w kraju goszczącym zauważalna jest tendencja do częstszego zatrudniania PCN, przynajmniej w początkowej fazie jej funkcjonowania. Poza tym na etapie budowania filii w nowym kraju (*greenfield investment*) centrala może mieć trudności z przyciągnięciem odpowiednio wykwalifikowanej i godnej zaufania lokalnej kadry menedżerskiej. Jednakże wraz z rozwojem filii pojawia się potrzeba, by była ona zarządzana przez lokalną kadrę, znającą subtelne i specyficzne warunki prowadzenia biznesu we własnym kraju.

W filiach, które stają się częścią korporacji w wyniku fuzji lub przejęcia, zwykle mamy do czynienia z zatrudnianiem kadry lokalnej (HCN), która po przejściu zostaje włączona do nowych struktur zarządczych.

Ad hoc

Dodatkowy czynnik zwany *ad hoc* [Scullion, 2006, s. 34] to zmienna, odzwierciedlająca sytuację, w których nie zawsze decyzje o obsadzie stanowisk kluczowych w filiach korporacji wynikają z zaplanowanej strategii w tym zakresie. Badania I. Torbiorn i A.W. Harzing ukazują, że prawie 25% przypadków zatrudniania menedżerów do jednostek lokalnych pozostaje nieuargumentowana i ma niewyjaśnione podłoże, to znaczy, że trudno jest uzasadnić, dlaczego wybór określonej osoby jest taki, a nie inny. C. Brewster wskazuje, że prawie 40% przypadków doboru na stanowiska menedżerskie wynika właśnie z sytuacji *ad hoc*.

Grupa przedstawionych czynników wynikających ze specyfiki kraju macierzystego korporacji, a także kraju, w którym umiejscowiona jest filia, rodzaju branży oraz grupy determinantów nazwanych *ad hoc* nie jest wyczerpana. Chociaż są to informacje, które znacząco ułatwiają podjęcie decyzji i dokonanie wyboru pomiędzy ekspatriantami i menedżerami lokalnymi w przypadku obsady stanowisk w filiach, to jednak warto byłoby zgłębić sferę kosztów związanych z procesem doboru i podjąć próbę ich kwantyfikacji.

Nietrafiona decyzja kadrowa w obsadzie stanowisk kierowniczych w filiach może skutkować znacznym obciążeniem finansowym dla całej korporacji. Niektórzy badacze podjęli więc próby wyceny kosztów związanych z procesem doboru menedżerów do jednostek lokalnych.

Koszty zatrudnienia ekspatów i HCN

Zdaniem A.M. Rugmana, firmy międzynarodowe powinny internalizować⁵ swoje decyzje o zatrudnianiu kadry menedżerskiej do lokalnych jednostek tak, by jak najpełniej wykorzystać zasób wiedzy i doświadczenia tych menedżerów.

Poniżej przedstawiono formułę kosztów internalizacji (I) zaproponowaną przez C. Hill i W. Kim [Schaffer, 2005], których analiza może pomóc w wyborze między ekspatriantem a menedżerem lokalnym (HCN). Na koszty internalizacji składają się następujące zmienne:

- P – koszt kapitału zaangażowanego w założenie nowej filii za granicą,
- F – koszty związane ze wzajemnym zapoznaniem się i zaznajomieniem filii oraz centrali w zakresie uwarunkowań kulturowych i ekonomicznych, standardów działania korporacji,
- T – koszt transferu *know-how* do filii,
- C – koszty związane z koordynacją i kontrolą filii zagranicznej przez jednostkę macierzystą.

Formułę kosztów internalizacji można przedstawić następująco:

$$I = P + F + T + C$$

Zakłada się, że bez względu na wybór dotyczący zatrudnienia menedżerów z kraju macierzystego lub z kraju goszczącego koszt kapitału nowej inwestycji (P) jest stały i nie zależy od tegoż wyboru, dlatego poniżej omówione zostaną szczegółowo inne rodzaje

5 Internalizacja – proces, w wyniku którego lokalne jednostki przyjmują wartości związane z konkretnymi praktykami zarządzania (filie dostosowują określone rozwiązania do potrzeb i warunków lokalnego rynku, na którym funkcjonują) [Cerdin, 2007].

kosztów odnoszące się do procesu doboru kadry menedżerskiej. Koszty internalizacji (I) przy zatrudnieniu ekspatów (I_e) i HCN (I_h) są następujące:

$$I_e = F_e + T_e + C_e$$

$$I_h = F_h + T_h + C_h$$

Koszty typu F (ang. *familiarization costs*) – rozpatruje się tu koszty związane z poznaniem przez menedżerów specyfiki funkcjonowania filii w danym kraju oraz koszty poznania przez jednostkę macierzystą uwarunkowań lokalnych jej filii. Te koszty są krótkookresowe i zmniejszają się z upływem czasu funkcjonowania menedżerów na lokalnym rynku, którzy poznają uwarunkowania i oczekiwania kraju goszczącego. Wyznacznikiem tej zmiennej jest na przykład poziom biegłości komunikacyjnej (językowej) menedżerów, którzy, znając kulturowe uwarunkowania danego kraju, nie popełniają już językowych *faux pas*, które mogłyby skutkować dodatkowymi obciążeniami finansowymi dla korporacji.

W związku z powyższym, wydaje się, że menedżerowie lokalni (HCN) są bardziej preferowani na stanowiska w filiach niż ich koledzy-ekspaci z centrali (PCN).

A zatem korzystniejsze jest zatrudnienie menedżerów lokalnych (HCN), gdy zależność kosztów typu F jest następująca: $F_e > F_h$.

Koszty typu T – to koszt transferu *know-how* do filii. Rozpatruje się tutaj dwa rodzaje *know-how*:

- a) wiedza miękka (ang. *soft*) – poziom wiedzy menedżerów danej filii o kulturze organizacyjnej całej korporacji (obowiązujących wartościach, normach, oczekiwaniach, lansowanych wzorcach sukcesu i porażki) oraz
- b) wiedza twarda (ang. *hard*) – wiedza menedżerów z filii lokalnej związana z dostępem i użytkowaniem technologii, obsługą urządzeń technicznych, znajomością metod i standardów produkcji obowiązujących w całej korporacji.

Oczywiście lokalna kadra (HCN) musi zostać przeszkolona w tym zakresie, by zdobyć wymaganą wiedzę, ale pociąga to za sobą koszty szkoleń. Są to jednak koszty krótkotrwałe i zmniejszają się w miarę zdobywania coraz większej i kompletnej wiedzy, niezbędnej do utrzymania pożądaných przez centralę standardów w jednostce lokalnej. Dodatkowo, liczy się też czas transferu wiedzy i przeprowadzonych szkoleń.

W związku z tym menedżerowie – ekspaci z centrali korporacji z uwagi na dogłębną wiedzę, doświadczenie i znajomość standardów zarządzania i kultury organizacyjnej, mogą stanowić element minimalizujący koszty transferu *know-how* (T) w odróżnieniu od menedżerów lokalnych (HCN), którzy musieliby najpierw zostać wyszkoleni. Korzystniejsze jest zatem zatrudnienie menedżerów-ekspatriantów, gdy zależność kosztów typu T jest następująca: $T_e < T_h$.

Koszty typu C są związane z koordynacją i kontrolą filii zagranicznej przez jednostkę macierzystą. Koszty te dotyczą procesu przekazywania (transferu) informacji z filii do centrali, które są niezbędne dla firmy macierzystej, w celu kontrolowania i koordynacji operacji zagranicznych. Można wyróżnić dwa rodzaje kosztów typu C odnoszących się do kadry menedżerskiej:

a) krótkoterminowe koszty transferu technologii (CT)

Korporacja może zatrudnić menedżera z dowolnej części świata, który byłby specjalistą w zakresie instalacji, obsługi i nadzoru technologii w filiach. Nakłada to jednak na taką osobę szczególne wymagania kwalifikacyjne. Zdaniem J. Hennarta [za: Schaffer, 2005], menedżer taki powinien swobodnie się komunikować, mieć zdolność do prowadzenia całego przedsięwzięcia w kraju goszczącym (trzymać w ryzach całe przedsięwzięcie) i odpowiednio zarządzać swoimi pracownikami.

Jeśli chodzi o komunikowanie się, znajomość lokalnej kultury oraz specyfiki pracy, to menedżerowie z rynku lokalnego (HCN) wydają się być w tym zakresie lepszymi kandydatami, gdyż są tzw. *native speakers*. Jeśli chodzi o spójność i reżim prowadzonego biznesu w kraju goszczącym, to wymóg ten także lepiej jest spełniany przez menedżerów HCN, gdyż znają oni sieć relacji biznesowych z lokalnymi interesariuszami filii, takimi jak np.: banki, instytucje ubezpieczeniowe, poddostawcy. W zakresie umiejętności zarządzania kadrą lokalną również przewagę mają menedżerowie wywodzący się z kraju goszczącego, posiadający wiedzę dotyczącą zachowań ludzi w danej kulturze, znający niepisane zasady społeczne i normy kulturowe dotyczące traktowania i oceny podwładnych.

Można zatem uznać, że w zakresie krótkoterminowych kosztów transferu technologii (CT) do filii korzystniej zatrudnić lokalną kadrę (HCN), a o przewadze tej świadczą specyficzne wymogi kwalifikacyjne: umiejętność komunikacji, spójności prowadzonego biznesu i trafnej oceny podległych pracowników wywodzących się z rynku lokalnego.

$$CT_e > CT_b$$

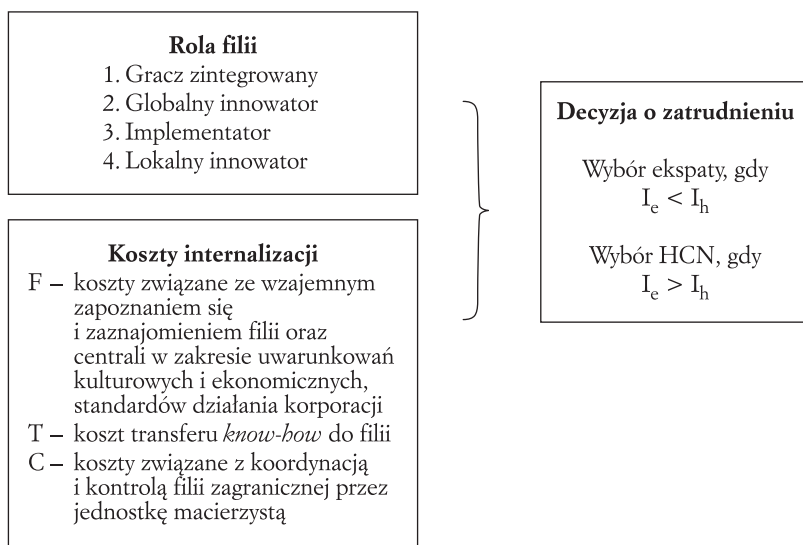
b) długoterminowe koszty kontroli i koordynacji jakości operacji w filii (CQ)

Z punktu widzenia korporacji istnieje konieczność regularnych kontroli i koordynacji działalności podległych jej filii. Koszty ciągłych kontroli i sprawdzania jakości operacji prowadzonych przez jednostki lokalne są znaczące, które jednak można zminimalizować poprzez wysyłanie tam menedżerów-ekspatów, znających dobrze standardy i wymagania jakościowe korporacji oraz jej oczekiwania. Stanowią oni mocne ogniwo łączące centralę i filię w tym względzie. Korzystniej jest zatem, z punktu widzenia długookresowych kosztów kontroli filii, wysłać ekspatę, aniżeli polegać na opiniach menedżerów lokalnych w tym obszarze zarządzania (HCN).

$$CQ_e < CQ_b.$$

W tym miejscu należy nadmienić, iż decyzja o zatrudnieniu ekspatów lub menedżerów lokalnych (HCN) nie opiera się tylko na rachunku kosztów wynikających z zatrudnienia jednych lub drugich. Trzeba wziąć pod uwagę jeszcze czynniki związane z rodzajem strategii przyjętej przez filię i rolą, jaką pełni w stosunku do centrali. Zdaniem A. Gupta i V. Govindarajan, wyróżnia się cztery rodzaje ról pełnionych przez filie.

Rysunek 3. Czynniki wpływające na decyzję o zatrudnieniu ekspatrianta lub menedżera lokalnego (HCN) w filii.



Źródło: Schaffer, 2005

1. Globalny innowator – filia stanowi wyspecjalizowaną jednostkę w wąskim obszarze zarządzania (np. R&D, logistyka), który został wydzielony poza centralę korporacji (*outsourcing*). Jest jakby centrum specyficznej wiedzy skoncentrowanej tylko na zarządzanie wybraną subfunkcją i służy zarówno pozostałym jednostkom lokalnym, jak i samej centrali korporacji. Filia taka potrzebuje menedżera, który odpowiadałby za kontakty z centralą. Z powyższej analizy wynika, że najniższe koszty poznawania się (F) są w przypadku zatrudnienia kadry lokalnej (HCN) w filii, która przyjmuje rolę globalnego innowatora.
2. Gracz zintegrowany – ta rola bliska jest globalnemu innowatorowi i związana jest z budowaniem centrum określonej wiedzy, z której mogą korzystać inne jednostki lokalne. Z racji swej silnej specjalizacji musi „grać” i współpracować z innymi jednostkami korporacji. Filia o takiej strategii potrzebuje menedżera, którego nad-

Tabela 1. Proponowane warianty wyboru menedżerów do jednostek lokalnych spośród populacji ekspatriantów (PCN) oraz menedżerów kraju goszczącego (HCN).

Gdy występują najniższe koszty typu...	...a rola filii to...	...wtedy korzystniej jest zatrudnić...	
		menedżera lokalnego (HCN)	ekspatrianta
F – (znajomość uwarunkowań lokalnych, specyfika prowadzenia biznesu, znajomość języka)	globalny innowator	×	
	gracz zintegrowany	×	
	implementator	×	
	lokalny innowator	×	
T – (znajomość kultury korporacji-wartości, normy kulturowe, standardy pracy, obsługa technologii obowiązujących w całej firmie)	globalny innowator	×	
	gracz zintegrowany		×
	implementator		×
	lokalny innowator	×	
CT – (koordynacja działań filii wymagająca takich kwalifikacji, jak: komunikowanie się, reżim prowadzenia biznesu, zarządzanie ludźmi)	globalny innowator	×	
	gracz zintegrowany		×
	implementator	×	
	lokalny innowator	×	
CQ – (audyt, kontrola funkcji filii, badanie jakości i poziomu utrzymania standardów korporacyjnych)	globalny innowator		×
	gracz zintegrowany		×
	implementator		×
	lokalny innowator		×

Źródło: opracowanie własne

rzędą rolą będzie transfer doskonale znanych metod i standardów zarządzania obowiązujących w centrali do zagranicznych jednostek korporacji. Najniższe koszty transferu wiedzy (T) do filii pełniącej rolę gracza zintegrowanego zapewni ekspatriant.

3. Implementator – jednostka taka w małym stopniu dysponuje wiedzą własną, zapleczem finansowym, zaopatrzeniowym, by móc się stać samowystarczalną, dlatego musi funkcjonować dzięki implementacji rozwiązań technologicznych i metod organizacyjnych, płynących z centrali, jak i innych filii.
4. Lokalny innowator – filia posiada własną bazę wiedzy we wszystkich kluczowych obszarach funkcjonalnych. Jej współpraca z innymi filiami i centralą jest bardzo ograniczona, gdyż stara się ona być samowystarczalna i jak najmniej uzależniona od kooperacji z innymi. Jednakże takie *know-how* jest zbyt ograniczone i naznaczone

„lokalnością”, specyfiką danego kraju, by mogło być użyteczne w innych filiach i odmiennych kontekstach kulturowych. W nawiązaniu do przedstawionej formuły kosztów internalizacji oraz roli, jaką spełnia filia danej korporacji, autorka przedstawia w tabeli 1 warianty wyboru na stanowisko kierownicze w filii zagranicznej pomiędzy ekspatriantem a menedżerem lokalnym (HCN).

Zakończenie

Decyzja o zatrudnieniu menedżera z rynku lokalnego (HCN) lub ekspatrianta w filiach powinna być podyktowana wieloma względami. Oprócz rachunku kosztów oraz analizy opłacalności wyboru kandydatów na kluczowe stanowiska w jednostkach lokalnych, należy rozważyć też inne czynniki.

Zdaniem A. Gupta i V. Govindarajana, istotna jest rola filii, jaką wyznaczyła jej centrala korporacji. Jak przedstawiono to w niniejszym artykule za autorami, dobór menedżerów przy uwzględnieniu tej zmiennej nie jest już tak oczywisty, jak wynikałoby to z rachunku kosztów internalizacji.

Oprócz roli i funkcji, jaką filia ma do spełnienia względem korporacji, ważne są takie czynniki, jak: jej struktura, branża, w której działa, długość funkcjonowania na rynku goszczącym itp.

Dodatkowo należy uwzględnić czynnik najbardziej nieprzewidywalny w zarządzaniu, jaki stanowią ludzie. Niezwykle istotna wydaje się osobowość menedżera, który ma objąć stanowisko w zagranicznej filii – jego cechy psychologiczne, poziom wiedzy i prezentowane umiejętności, oraz motyw, które kierują jego własnym wyborem dotyczącym kariery w filii zagranicznej.

Literatura

- Cerdin J., (2007), *The role of expatriates in diffusing HRM practices across the MNC: an agency perspective*, w: *The 9th International HRM Conference, Conference Proceedings*, Benson P. i in. (ed.), NMSU College of Business Tallinn, Estonia.
- Harzing A.W., (2004), *International HRM*, Sage Publications, London.
- Przytuła (Stępczak) S., (2005), „ekspatriant”, „inpatriant” [w:] Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa
- Schaffer A., (2005), *Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers*, „Journal of Business and Management”, No. 11.
- Scullion H., Collins D.G., red. (2006), *Global staffing*, Routledge, London, NY.

Sylwia Przytuła – doktor, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe dotyczą mię-

dzynarodowej kadry menedżerskiej oraz różnic kulturowych w zarządzaniu globalnym, a także psychologii zarządzania. Od roku 2004 członek Young SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research). Autorka i współautorka licznych publikacji naukowych w języku polskim i angielskim. Uczestniczka wielu zagranicznych staży i konferencji oraz licznych wizyt studyjnych dla wykładowców, m.in. w Erasmus University (Holandia), Aalborg University (Dania), University of Cagliari (Sardynia), ESCIP School of International Business (Francja).