

# Kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji

Joanna Purgał-Popiela

*Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków  
Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą w interakcjach ekspatrianci – lokalni pracownicy to interesujące poznawczo, lecz słabo zbadane zagadnienie, istotne dla doskonalenia praktyk zarządzania wspierających międzynarodowy transfer wiedzy. Dlatego też celem artykułu jest: (1) ukazanie mechanizmu i kontekstu dzielenia się wiedzą w tych warunkach, (2) określenie zakresu, w jakim organizacje wpływać mogą na zaistnienie i przebieg takich interakcji, (3) ustalenie stanu badań na temat dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji w filiach zagranicznych działających w Polsce<sup>1</sup>.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się wiedzą, ekspatriacja, postawy i zachowania, filie zagraniczne

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce kluczowym warunkiem międzynarodowej ekspansji firmy jest jej zdolność kreowania, transferu i wykorzystywania rozproszonej wiedzy w różnych kontekstach (Kogut, Zander, 1993). Fundamentem tej zdolności nie są jednak zaawansowane technologicznie rozwiązania ułatwiające komunikację, ale ludzki wysiłek włożony w przekazywanie swoich doświadczeń innym, wymianę informacji, pomysłów i opinii, uczenie się od innych poprzez współdziałanie, rozwiązywanie problemów i obserwacje. Dlatego też, nie kwestionując przydatności narzędzi ułatwiających dzielenie się wiedzą ponad granicami krajów, skoncentrowano

---

<sup>1</sup> Analizowane wyniki badań pochodzą z projektu badawczego autorki pt. „Ekspatriacja jako mechanizm transferu wiedzy w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/D/HS4/00741 oraz z publikacji: Rozkwitalska (2011), Pochtowski i in. (2012), Zajac (2012), Przytuła (2014).

się na aktywności pracowników w bezpośrednich kontaktach. Dzielenie się wiedzą odnosi się zatem do sytuacji społecznej, w której jednostka podejmuje wysiłek polegający na przekazaniu swojej wiedzy innym osobom bądź wzajemnej wymianie doświadczeń. W przedsiębiorstwach międzynarodowych taka aktywność podejmowana jest często w toku interakcji międzykulturowych z udziałem ekspatriantów<sup>2</sup> (Matsumoto, Juang, 2010; Makëla, 2007; Rozkwitalska, 2011). Potrzeba zapewnienia i wspierania takich interakcji jest tym silniejsza, im mniej ustrukturyzowaną postacią ma transferowana wiedza, a skalę trudności potęguje specyfika lokalnego kontekstu, w którym powstała (Kostova, 1999; Szulanski, 2003).

Ze względu na znaczenie transferu wiedzy jako motywu/celu ekspatriacji (Dowling i in., 2008), rosnącą aktywność filii zagranicznych w wewnątrzorganizacyjnym przepływie wiedzy (Bartlett, Ghoshal, 2002) oraz różnorodność praktyk w zakresie ekspatriacji stosowanych przez te podmioty w Polsce (Pocztowski i in., 2012; Przytuła, 2014), w niniejszym artykule podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Na czym polega specyfika dzielenia się wiedzą w toku interakcji międzykulturowych między oddelegowanymi i lokalnymi pracownikami?
- Jakie problemy i wyzwania stwarza ta specyfika w zakresie kształtowania postaw i zachowań pracowników w filiach zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych?

Ich uszczegółowieniem są następujące cele, wyznaczające kolejność omawianych zagadnień: (1) ukazanie mechanizmu i kontekstu, w jakim pracownicy lokalni (gospodarze) i ekspatrianci (delegaci) dzielą się wiedzą w bezpośrednich kontaktach, (2) określenie zakresu, w jakim organizacje delegujące i przyjmujące ekspatriantów wpływać mogą na zaistnienie i przebieg takich interakcji, (3) ustalenie stanu badań dotyczących dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji w filiach działających w Polsce na podstawie uzyskanych wyników i publikacji.

## Znaczenie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji

Transfer wiedzy to jedna z głównych aktywności ekspatriantów, przedstawiana jako rola „agenta transferu wiedzy” (Dowling i in., 2008) lub „agenta

---

<sup>2</sup> Termin „ekspatriant” (stosowany zamiennie z określeniem „delegat”), odnosi się do pracownika firmy międzynarodowej czasowo oddelegowanego z jednej jej części (np. centrali lub filii zagranicznej) do innej, znajdującej się w innym kraju, w związku z powierzoną mu misją zagraniczną (Purgał-Popieła 2012, s. 38). „Ekspatriacja” odnosi się do ogółu misji (pobyatów) zagranicznych, na które wysyłani są pracownicy przedsiębiorstwa międzynarodowego. Relacje między ekspatriantem a pracownikami goszczącej placówki są przykładem interakcji międzykulturowej, czyli wzajemnego oddziaływania osób wywodzących się z różnych kręgów kulturowych (Rozkwitalska, 2011, s. 57).

wiedzy” (Reiche, Harzing, 2011). Zazwyczaj polega ona na pośredniczeniu w przepływie wiedzy między placówką wysyłającą ekspatrianta a przyjmującą go. W praktyce delegat niekoniecznie wiernie replikuje wiedzę ze swojej macierzystej organizacji, ile raczej dopasowuje ją do nowego kontekstu w unikalny dla siebie sposób<sup>3</sup>. Mimo dostrzeganej przydatności wyjazdów zagranicznych pracowników w wewnątrz korporacyjnym transferze wiedzy, specyfika i mechanizmy dzielenia się wiedzą w tych warunkach należą do zagadnień słabiej rozpoznanych, o czym świadczy niewielka liczba artykułów naukowych<sup>4</sup>, spośród których zdecydowaną większość stanowią opublikowane w ciągu ostatnich pięciu lat.

## Specyfika dzielenia się wiedzą w interakcjach międzykulturowych z udziałem ekspatriantów

Rozpatrywane interakcje zachodzą w sytuacji, w której uczestniczy przebywający tymczasowo w filii przedsiębiorstwa międzynarodowego pracownik oddelegowany z innej części tego przedsiębiorstwa mieszczącej się w innym kraju. Z kolei, dzielenie się wiedzą oznacza podejmowane przez niego działanie (intencjonalne zachowanie) polegające na przekazywaniu i/lub wymianie wiedzy w relacjach z lokalnymi pracownikami. Sytuacja ta jest przykładem sieci zamkniętej (*closed-network sharing model*), w której kontakty między uczestnikami mają charakter bezpośredni (Cheng, Ho, Lau, 2009). Zgodnie z teorią planowanych zachowań Ajzena (1991), zachowanie jednostki polegające na dzieleniu się wiedzą determinuje jej intencja podjęcia takiego działania<sup>5</sup>, na którą z kolei wpływają:

- jej postawa, która sprzyja wystąpieniu tej intencji wówczas, gdy jednostka pozytywnie ocenia dzielenie się wiedzą w kontaktach z pracownikami z różnych lokalizacji/części korporacji, tj. sądzi, że to zachowanie jest dla niej korzystne,

---

<sup>3</sup> Kwestię tę porusza m.in. artykuł Holdena i Von Kortzfleischa (2004), w którym międzykulturowy transfer wiedzy ujmowany jest jako jej translacja, nadająca tej wiedzy „autorską” postać.

<sup>4</sup> Poszukując określeń *knowledge sharing* i *expatriate(s)/expatriation* w abstraktach i wśród słów kluczowych artykułów naukowych w języku angielskim w pięciu bazach (EBSCOhost, Scopus, Emerald Insight, Cambridge Journals i Oxford Journals), znaleziono jedynie 15 odpowiadających takim kryteriom. Znacznie więcej artykułów porusza łącznie zagadnienia transferu wiedzy i poziomu wykorzystania ekspatriacji przez organizacje, których liczba we wspomnianych bazach (po usunięciu duplikujących się pozycji i weryfikacji zawartości abstraktów) nie przekracza 80.

<sup>5</sup> Intencja wyraża gotowość jednostki do podjęcia zachowania. Niekiedy uczestnictwo w dzieleniu się wiedzą (wymiana doświadczeń) nie ma charakteru intencjonalnego, będąc „ubocznym produktem” komunikowania się (Mäkelä, Brewster, 2009, s. 597). Jednak w niniejszym artykule przedmiotem zainteresowania są działania zamierzone.

- subiektywne normy społeczne, czyli jej przekonania, że ważne dla niej osoby (np. zwierzchnicy i/lub współpracownicy) uważają, że powinna się ona podzielić swoją wiedzą, a także jej motywacja do podporządkowania się oczekiwaniom przypisywanym tym osobom,
- postrzegana kontrola zachowania, czyli oczekiwana łatwość, z jaką jednostka może przekazać swoje doświadczenia innym lub wymienić się nimi z drugą stroną.

Obecność powyższej konfiguracji czynników sprzyjających intencji dzielenia się wiedzą jest, bez wątpienia, kluczowa dla zainicjowania rozpatrywanej aktywności w kontaktach ekspatriant–gospodarz(e), a proponowane ujęcie – użyteczne dla analizy zachowania jednostki. Tym niemniej, interpersonalna natura dzielenia się wiedzą, międzykulturowy charakter rozpatrywanych relacji oraz odmienny status ekspatrianta<sup>6</sup> wymagają osadzenia tej problematyki w kontekście społecznym.

Proponowane przez autorkę ujęcie koncentruje się na dwóch powiązanych ze sobą wymiarach wyznaczających ów kontekst: międzygrupowym i międzynarodowym (zasadniczo: międzykulturowym). Znaczenie pierwszego wyjaśnić można, odwołując się do potwierzonego empirycznie związku między „trudnymi relacjami” łączącymi uczestników transferu wiedzy a łatwością<sup>7</sup> jego realizacji (Szulanski, 2003) oraz typów więzi interpersonalnych w koncepcji kapitału społecznego (Putnam, 2008) i ich konsekwencji dla dyfuzji wiedzy. W szczególności, za niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą sytuację uznać należy przewagę relacji spajających nad pomostowymi w goszczącej ekspatrianta placówce<sup>8</sup>. Pełniejsze ujęcie kontekstu międzygrupowego oferuje konceptualizacja kapitału społecznego, której autorami są J. Nahapiet i S. Ghoshal (2002), rozróżniająca komponenty: strukturalny, poznawczy i relacyjny.

Do najważniejszych aspektów tego pierwszego zaliczyć można obecność więzi między uczestnikami sieci i gęstość tych powiązań. Z punktu widzenia relacji ekspatriant–gospodarz(e), wymiar strukturalny określa zakres wzajemnej dostępności potencjalnych uczestników dzielenia się wiedzą, a zatem jego związek z występowaniem rozpatrywanych zachowań (przekazywaniem, wymianą

<sup>6</sup> Odmiennosc ta wyraża się w dualnej przynależności ekspatrianta (jako przedstawiciela placówki delegującej i pracownika placówki goszczącej), której problematyczny charakter ukazują m.in. sprzeczne/niespójne oczekiwania, cele, kryteria sukcesu.

<sup>7</sup> A w zasadzie – jej brakiem, do którego odnosi się koncepcja „lepkości” (*stickiness*) Szulanskiego (2003).

<sup>8</sup> Spajające więzi (*bonding, exclusive ties*) służą integracji i przetrwaniu danej grupy, ale utrudniają jednostkom włączanie się w relacje z ludźmi z innych grup społecznych, natomiast więzi pomostowe (*bridging, inclusive ties*) właściwe dla grup heterogenicznych sprzyjają zmianom poprzez otwartość na nową wiedzę i jej dyfuzję między jednostkami w warunkach różnorodnych wartości i odmiennego zakorzenienia.

wiedzy) w świetle przywoływanej wcześniej teorii I. Ajzena wyrażać się może w postrzeganej łatwości realizacji takich działań. Należy tutaj zwrócić uwagę na ograniczony czas pobytu, w którym ekspatriant jest dostępny osobiście. Kwestia ta zyskuje na znaczeniu przede wszystkim ze względu na rosnącą popularność krótkoterminowej ekspatriacji, kosztem dłuższych misji zagranicznych oraz wykorzystywanie rozwiązań technologicznych umożliwiających pracownikom z różnych lokalizacji utrzymywanie kontaktów przed wyjazdem i po powrocie do macierzystej organizacji (Purgał-Popiela, 2012).

W wypadku poznawczego wymiaru kapitału społecznego warto zauważyć, że tworzące go komponenty, takie jak: wspólny język, kody, interpretacje i systemy znaczeń, umożliwiają skuteczne dzielenie się wiedzą poprzez komunikowanie się werbalne i niewerbalne (Nahapiet, Ghoshal, 2002). Zatem bezpośrednio wymiar ten, podobnie jak poprzedni, wiąże się z łatwością realizacji takiego działania. W kontekście relacji ekspatriant–gospodarz(e), odnosi się on do zakresu, w jakim obie strony łączy stosowana terminologia, używany język etc. Uściślając, dostrzeżenie tych podobieństw sprzyja dzieleniu się wiedzą, gdyż uczestnicy interakcji postrzegają taką aktywność jako wykonalną. Odnosząc się do percepcji łatwości przepływu wiedzy, nie można pominąć kwestii ograniczeń poznawczych, które mogą polegać na nadmiernym zróżnicowaniu znajomości języka korporacyjnego (lub lokalnego), za pomocą którego komunikują się ze sobą uczestnicy interakcji oraz braku kompatybilności wyjściowej wiedzy tych osób, tzn. skumulowanych uprzednio doświadczeń, które mają być uzupełniane/rozwijane dzięki dzieleniu się wiedzą<sup>9</sup>. Innymi słowy, potencjalni uczestnicy będą bardziej skłonni angażować się w dzielenie się wiedzą wówczas, gdy ich ocena sytuacji będzie wskazywała na łatwość takiej aktywności ze względu na brak przeszkód natury poznawczej (obecność wspólnej bazowej wiedzy i języka oraz sprawność posługiwania się nim).

Ostatni z wyróżnionych wymiarów kapitału społecznego, tj. relacyjny, opisuje rodzaj osobistych więzi rozwijanych poprzez bezpośrednie interakcje, które wiążą się z zaspokajaniem potrzeb społecznych poprzez podejmowane zachowania. Jak już wcześniej wspomniano, ważnym aspektem dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji jest charakter więzi występujących wśród lokalnej kadry, a szczegółowe problemy rozpatrywanych relacji odnoszą się do wzajemnego zaufania, tożsamości społecznej i identyfikacji z grupą, obecności i znaczenia norm/wzorców zachowań w zakresie relacji wewnątrzgrupowych i międzygrupowych (Putnam, 2008; Renzl, 2008; Michailova, Minbaeva, 2012). Znaczenie tego wymiaru wyjaśnić można

---

<sup>9</sup> Stanowią one o zdolności absorpcji wiedzy (rozumianej jako konfiguracja chęci i umiejętności/wiedzy) jako jednej z determinant skuteczności transferu wiedzy (szerzej na ten temat Purgał-Popiela, 2013).

w kategoriach postrzegania przez potencjalnych uczestników przekonań grupy, z którą się identyfikują (np. dotyczących potrzeby i warunków wymiany doświadczeń z osobami spoza niej) oraz motywacji do podporządkowania się im. Ponadto, ów wymiar nie jest obojętny dla postrzeganej łatwości dzielenia się wiedzą (np. sprzyja jej otwartość w relacjach z osobami spoza grupy, czyli obecność więzi pomocowych; (Putnam, 2008), a także postaw (np. silna lokalna kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i otwartości może sprzyjać zmianie postawy jednostki poprzez uleganie, akceptację bądź internalizację; (Bohner, Wänke, 2002). Warto zaznaczyć, że ważne są treść i siła tych przekonań (Michailova, Minbaeva, 2012) oraz zakres podobieństw łączących grupy/społeczności, których przedstawiciele wchodzi w interakcje (Rozkwitalska, 2011). Kwestia przynależności/ identyfikacji grupowej ekspatrianta jest jednak bardziej złożona (na tle lokalnych pracowników). W szczególności, wiąże się z nią problem dualnej lojalności (*dual allegiance*) delegowanych pracowników względem organizacji macierzystej i goszczącej (Black i in., 1999), przejawiającej się występowaniem różnych konfiguracji więzi łączących ekspatrianta z wysyłającą i przyjmującą placówką. Spośród czterech możliwych wzorców, jedynie dwa – „podwójnego obywatela” (*dual citizen*) oraz „zasymilowanego przybysza” (*going native*) w większym stopniu kładą nacisk na budowanie pozytywnych relacji z lokalną kadrą, a tym samym sprzyjają dzieleniu się wiedzą poprzez takie interakcje<sup>10</sup> (Black i in., 1999). W wypadku tego pierwszego łatwość budowania relacji może być efektem wzmacniania kompetencji międzykulturowych delegata poprzez wielokrotne pobyty zagraniczne. Druga opcja wydaje się najbardziej prawdopodobna w warunkach długotrwałych, intensywnych kontaktów.

Podsumowując powyższą próbę połączenia perspektywy kapitału społecznego z teorią planowanych zachowań, można stwierdzić, że międzygrupowy kontekst dzielenia się wiedzą w interakcjach między ekspatriantem i lokalną kadrą obejmuje kilka powiązanych ze sobą wymiarów, z których potencjalnie najszerszy zakres oddziaływań ma komponent relacyjny.

Ze względu na odmienną narodowość uczestników dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji nie mniej ważnym wymiarem kontekstu omawianej aktywności jest otoczenie zewnętrzne, z którego oni się wywodzą, tj. kraj pochodzenia (*country-of-origin*). Publikacje lokujące się w nurcie komparatywnym sugerują,

<sup>10</sup> „Podwójni obywatele” są otwarci na różnorodność wartości i norm kulturowych oraz pozbawieni uprzedzeń wobec kadry lokalnej, silnie angażują się w osiąganie powierzonych im celów z poszanowaniem specyfiki i oczekiwań goszczącej organizacji. „Zasymilowani przybysze” nawiązują przyjaźnie i głębsze relacje z lokalną kadrą, wykazują empatię i chęć kontaktu. Najczęściej ekspatrianci są oddanymi przedstawicielami macierzystej organizacji (*heart-at-parent-company role*), dla których interakcje z lokalną kadrą są o tyle istotne, o ile wymagają tego powierzone obowiązki. Interakcje te nie są również szczególnie ważne dla „wolnych strzelców” (*free agent role*), którzy poszukują dla siebie nowych wyzwań i przygody, dbając o zachowanie własnej autonomii względem pracodawców (Black i in., 1999).



że zakres i sposób uczestnictwa w wymianie wiedzy między pracownikami różnej narodowości determinuje otoczenie instytucjonalno-kulturowe (Kostova, 1999; Pauleen, 2007). Dystans między krajem pochodzenia ekspatrianta oraz krajem goszczącym go przejawia się generalnie w odmienności przekonań uczestników takich interakcji, które kształtowały się w specyficznych uwarunkowaniach prawnych (regulujących zachowania poprzez sankcjonowanie jednych i promowanie innych), poznawczych (obejmujących język i znaczenia podzielane przez narody) i kulturowych (Kostova, 1999). Niemniej, odnosząc się do kontekstu kulturowego osobistych relacji między pracownikami różnej narodowości, uwzględniać należy obecność uprzedzeń, stereotypów narodowych i postaw etnocentrycznych (Matsumoto, Juang, 2010; Rozkwitalska, 2011).

Wpływ otoczenia instytucjonalno-kulturowego nie ogranicza się do kształtowania przekonań jednostek, ale sięga dalej, powodując zróżnicowanie organizacyjnych praktyk w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w tym – w zakresie delegowania pracowników za granicę i dyfuzji wiedzy (Kostova, 1999; Harzing, Sorge, 2003). Znaczenie tego wymiaru dla kontekstu międzygrupowego będzie przypuszczalnie tym większe, im bardziej jednorodna kulturowo jest społeczność organizacji przyjmującej ekspatrianta i większy dystans między krajami pochodzenia uczestników interakcji.

## **Kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji**

W obliczu zarysowanej wyżej złożoności uwarunkowań, w których pracownicy z różnych części przedsiębiorstwa międzynarodowego mają możliwość bezpośredniego, choć ograniczonego czasowo, kontaktu (tzn. w okresie pobytu ekspatrianta), kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą nie jest łatwym zadaniem, zwłaszcza ze względu na rozproszenie działań i odpowiedzialności za zarządzanie ekspatriacją i lokalnymi pracownikami w takich firmach. Jednocześnie, problem ten należy do zagadnień słabo rozpoznanych, brak bowiem pogłębionych badań empirycznych wyjaśniających mechanizmy i uwarunkowania kształtowania tych zachowań w relacjach ekspatriant–gospodarz(e).

Z perspektywy organizacji głównym zadaniem w zakresie dzielenia się wiedzą jest wspieranie wysiłków pracowników w podejmowaniu takich działań (poprzez zapewnienie sposobności i zachęt) oraz kształtowanie postaw pracowników i norm społecznych tak, aby sprzyjały tym działaniom (Foss i in., 2009; Minbaeva i in., 2012). Efekty modelowania postaw i zachowań mogą różnić się ze względu na zakres zmiany i jej trwałość, począwszy od podporządkowania się (ze względu na reakcję innych), poprzez identyfikację (oznaczającą ich akceptację ze względu na

satysfakcjonującą relację z wywierającym(i) wpływ), a skończywszy na internalizacji pożądanych postaw i odpowiadających im zachowań (Bohner, Wänke, 2002). Wywołanie i utrwalanie u danej jednostki zachowań polegających na dzieleniu się wiedzą może jednocześnie przyczynić się do zmiany jej początkowo nieprzychylniej postawy<sup>11</sup>. Kształtowanie tych postaw/zachowań w organizacjach polegać może generalnie na wykorzystaniu trzech typów interwencji (Cabrera, Cabrera, 2002): (1) ukierunkowanych na zmianę relacji kosztów i korzyści<sup>12</sup> dzielenia się wiedzą, (2) wspierających skuteczność jednostki dzielącej się wiedzą oraz budujących świadomość znaczenia wpływu tej aktywności na pracę innych (dzielenie się wiedzą jako kluczowa kompetencja i obszar rozwoju zawodowego), (3) wzmacniających poczucie tożsamości/przynależności grupowej i osobistej odpowiedzialności (dzielenie się wiedzą jako przejaw odpowiedzialności jednostki za funkcjonowanie organizacji). W odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych można wskazać kilka domen, w których lokują się takie interwencje. Są to: zarządzanie zasobami ludzkimi (pozyskiwanie, rozwój, ocenianie i motywowanie), organizacja pracy oraz kultura korporacyjna (Ożgo, Brewster, 2015; Minbaeva i in., 2012). Zawężając zakres rozważań do relacji ekspatriant–gospodarz(e) i zachowując zgodność z zaprezentowanym w poprzedniej części ujęciem dzielenia się wiedzą w takich warunkach, w niniejszym artykule rozróżniono dwa wzajemnie powiązane obszary wpływu organizacji, tj:

- ukierunkowanie na wywołanie i podtrzymanie interakcji poprzez oddziaływanie na jej potencjalnych uczestników, w szczególności na: (1) ich pozytywne nastawienie wobec takich działań, (2) poczucie, że są to ważne, właściwe i pożądane przez innych zachowania oraz (3) przeświadczenie, że są oni w stanie je realizować. Oddziaływanie organizacji wiąże się tutaj z obecnością kultury korporacyjnej ukierunkowanej na pielęgnowanie zaufania, dobre relacje interpersonalne, akceptację różnorodności, otwartość komunikacji i wymianę doświadczeń/opinii (Glińska-Neweś, 2007; Michailova, Minbaeva, 2012); umożliwianiem i wspieraniem mobilności międzynarodowej pracowników w korporacjach (Mäkelä, 2007); promowaniem dzielenia się wiedzą poprzez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, np. poprzez uwzględnienie dzielenia się wiedzą w selekcji kandydatów, ocenie pracowników; nagradzaniem takich zachowań; rozwijaniem zdolności dzielenia się wiedzą (Minbaeva i in., 2012),

<sup>11</sup> W świetle teorii dysonansu poznawczego zachowania jednostki wywołane czynnikami zewnętrznymi mogą spowodować zmianę jej postawy w warunkach niezgodności czynów i przekonań, gdy pozwoli to jej zredukować napięcie motywacyjne wywoływane przez tę niezgodność.

<sup>12</sup> Korzyści z dzielenia się wiedzą mogą odnosić się m.in. do materialnych nagród, zmiany statusu w organizacji, uznania ze strony innych osób oraz pozytywnych emocji, które odczuwamy, pomagając innym, natomiast koszty wiążą się m.in. z wysiłkiem i czasem, który musimy poświęcić, przekazując swoją wiedzę innym; utratą statusu osoby posiadającej unikalną wiedzę (niezastąpioną) i pojawieniem się konkurentów.



- ukierunkowanie na kształtowanie/facilitację przebiegu interakcji poprzez integrowanie uczestników (wspólne cele i kryteria oceny ich realizacji, wspólne problemy do rozwiązania, wspólna baza wiedzy, wspólne narzędzia komunikacji i podstawowe praktyki kadrowe) oraz zapewnienie warunków umożliwiających budowanie pozytywnych, partnerskich relacji (rodzaj interakcji i ich intensywność) (Mäkelä, 2007; Ożgo, Brewster, 2015). Kluczową kwestią są koordynacja i integracja działań (w zakresie monitorowania i oceny ekspatrianta, wsparcia i rozwoju, nagradzania materialnego i niematerialnego) w warunkach rozproszenia geograficznego uprawnień decyzyjnych, odpowiedzialności i działań (wynikającego z współdziałania organizacji macierzystej i goszczącej ekspatrianta), w tym także zapewnienie właściwej organizacji pracy, w toku której te interakcje zachodzą (Foss i in., 2009).

Zaprezentowane w poprzedniej części kontekstowe ujęcie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji oraz rozróżnione obszary wpływu organizacji na podjęcie i przebieg takiej aktywności posłużyły jako ramy odniesienia we wstępnym rozpoznaniu problemów i wyzwań w tym zakresie z perspektywy filii zagranicznych działających w Polsce. W związku z powyższym, dalsze rozważania koncentrują się na doświadczeniach tych podmiotów opisywanych w literaturze polskojęzycznej oraz badaniach własnych autorki.

## Dzielenie się wiedzą w warunkach ekspatriacji w filiach zagranicznych w Polsce

Wyniki badań empirycznych z drugiej dekady XXI w. wskazują, że transfer wiedzy należy do głównych i typowych celów ekspatriacji (krótko- i długoterminowej) w filiach zagranicznych mieszczących się w Polsce (Pocztowski i in., 2012; Przytuła, 2014). Interakcjom między ekspatriantami i lokalną kadrą towarzyszą jednak specyficzne problemy, których podłoże stanowią różnice międzykulturowe i międzygrupowe.

Te pierwsze przejawiają się w trudnościach w komunikowaniu się w obcym języku (Rozkwitalska, 2011; Zając, 2012; Przytuła, 2014), radzeniu sobie z uciążliwością niektórych aspektów życia w Polsce, np. „polską biurokracją” (Pocztowski i in., 2012; Przytuła, 2014), zróżnicowaniu kulturowym praktyk w zakresie zastosowania ekspatriacji i zarządzania tą grupą pracowników (Purgał-Popiela, 2012; Pocztowski i in., 2012; Przytuła, 2014).

W odniesieniu do kontekstu międzygrupowego, dotychczasowe badania empiryczne skupiają się na interakcjach między ekspatriantami z centrali i polskimi pracownikami (Zając, 2012; Przytuła, 2014), ukazując przy tym politykę centrali wobec filii jako tło tych relacji (Rozkwitalska, 2011). Instytucjonalny etnocentryzm

centrali (manifestujący się ignorowaniem pomysłów i wiedzy pochodzących z filii, odgórnym obsadzaniem kluczowych stanowisk, wdrażaniem know-how z centrali w warunkach braku dostosowania do polskich realiów) rozpoznany przez M. Rozkwitalską (2011) sprzyja utrzymywaniu się różnic w statusie między gospodarzami i ekspatriantami. Ci ostatni są postrzegani jako uprzywilejowani i demonstrujący niekiedy postawy etnocentryczne wobec polskiej kadry (Zajac, 2012), np. wykluczając polskich pracowników z dyskusji poprzez porozumiewanie się w swoim ojczystym języku (Rozkwitalska, 2011). Relacjom tym towarzyszą konflikty i napięcia w toku wspólnej pracy (Przytuła, 2014). Dodatkowym utrudnieniem są różnice w poziomie kompetencji oraz traktowanie polskich menedżerów z założenia jako mniej kompetentnych (Zajac, 2012). Zaznaczyć należy, że te badania nie pozwalają wnioskować o wpływie filii zagranicznych na postawy i zachowania w zakresie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji, a jedynie sygnalizują obecność wyzwań dla zarządzania ekspatriacją w filiach, istotnych dla rozpatrywanych w artykule interakcji, takich jak: bardzo ograniczony wpływ filii na tworzenie całościowych rozwiązań w zakresie misji zagranicznych (strategii, procedur), wybór osób przybywających z centrali, sposób ich oceny i nagradzania, przy względnie częstym angażowaniu kadry filii w organizację adaptacji i integracji ekspatriantów oraz bieżącą ocenę ich pracy (Pocztowski i in., 2012).

Badania własne<sup>13</sup>, przeprowadzone w 2014 r. w 200 filiach zagranicznych, częściowo uzupełniają istniejącą lukę w wiedzy na temat dzielenia się wiedzą<sup>14</sup> w warunkach ekspatriacji w tych podmiotach ze względu na: (1) ich koncentrację na wybranych zachowaniach ekspatriantów, tj. przekazywaniu wiedzy lokalnym pracownikom oraz wymianie wiedzy z nimi, (2) rozpatrywanie tych zachowań w zależności od różnych kierunków delegowania za granicę oraz (3) usytuowanie ich na tle międzynarodowej mobilności pracowników i stosowanych w filiach praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Ten ostatni aspekt ilustruje rolę organizacji w kształtowaniu międzygrupowego kontekstu dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji, a zarazem jej ukierunkowanie na wywołanie i podtrzymanie interakcji między delegatami i gospodarzami.

Z badań tych wynika, że pracownicy wysyłani z filii (działających w Polsce) do innych części korporacji w ponad połowie przypadków zajmują się dzieleniem

<sup>13</sup> Badania zrealizowano w ramach projektu badawczego pt. „Ekspatriacja jako mechanizm transferu wiedzy w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/D/HS4/00741. Kwestionariusz ankiety wypełniło 200 kluczowych informatorów menedżerów wyższego szczebla zaangażowanych bezpośrednio w zarządzanie ekspatriacją i reprezentujących poszczególne filie. Badane podmioty to spółki ze 100-procentowym udziałem kapitału zagranicznego, zatrudniające co najmniej 10 osób, powstałe przed 31.12.2012 r., wylosowane z bazy przygotowanej na podstawie danych GUS i REGON.

<sup>14</sup> Pojęcie „wiedza” rozumiane jest jako efekt grupowych i/lub indywidualnych doświadczeń, którego „nośnikiem” jest jednostka.

się wiedzą (w ramach typowej, codziennej aktywności w toku pobytu) poprzez wymianę informacji, doświadczeń, opinii z goszczącą ich kadrą – w co trzeciej organizacji bądź przekazywanie tej wiedzy/uczenie innych – w co piątej firmie (tabela 1). Podobne proporcje zaobserwowano w wypadku odwrotnego kierunku delegowania, aczkolwiek liczba filii, w których dzielenie się wiedzą jest typowym zajęciem ekspatriantów (przybywających z innych lokalizacji) była nieco mniejsza (92 podmioty, tj. 46% ogółu)<sup>15</sup>. Warto zauważyć, że filie, w których ekspatrianci dzielili się wiedzą, charakteryzowały się wyższym poziomem międzynarodowego przepływu pracowników (mierzonego średnioroczną liczbą wszystkich misji zagranicznych, tj. osób delegowanych z filii do innych części korporacji oraz z korporacji do filii) niż te, w których podejmowane były inne działania (niż przekazywanie/wymiana wiedzy). Tę prawidłowość odnotowano we wszystkich rozpatrywanych sytuacjach, przy czym istotne statystycznie różnice w średniorocznej liczbie misji zagranicznych wystąpiły między filiami, w których delegaci (wysłani z filii do korporacji lub odwrotnie) zajmowali się przekazywaniem wiedzy gospodarzom, a pozostałymi (tabela 1).

**Tabela 1. Różnice w zakresie średniorocznej liczby misji zagranicznych między filiami porównywanymi w parach zestawionych ze względu na role pełnione przez delegowanych pracowników w obszarze dzielenia się wiedzą**

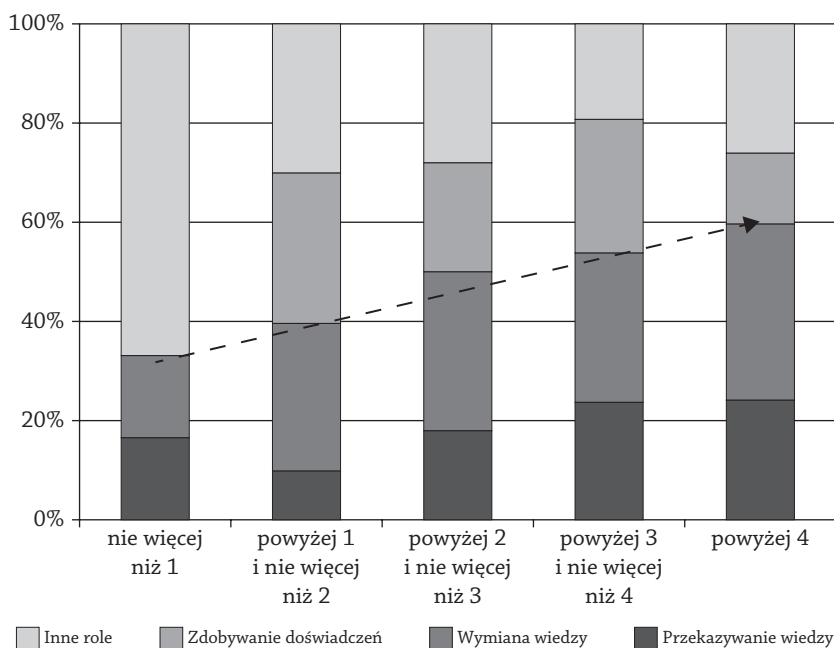
Główna rola pracownika	Obecność roli – 1 Brak – 0	Średnia liczba misji zagranicznych	Wartość t w porównaniach średnich	p	df	N ważnych	%
Przekazywanie wiedzy (delegat z filii)	1	48	2,19	0,03	198	43	21,5
	0	22				157	78,5
Wymiana wiedzy (delegat z filii)	1	39	1,604	0,11	198	64	32,0
	0	23				136	68,0
Przekazywanie wiedzy (delegat z korporacji)	1	53	2,579	0,01	197	39	19,5
	0	22				160	80,0
Wymiana wiedzy (delegat z korporacji)	1	38	1,200	0,23	197	53	26,5
	0	25				146	73,0

Źródło: wyniki badań własnych finansowanych przez NCN (DEC-2012/07/D/HS4/00741).

<sup>15</sup> Taka sytuacja może wynikać z przyjętych kryteriów doboru filii – w badaniach nie uwzględniono nowo utworzonych podmiotów, w wypadku których typową praktyką jest transfer wiedzy z centrali do filii za pośrednictwem ekspatriantów stamtąd (Dowling i in., 2008; Przytuła, 2014).

Stwierdzone różnice są spójne z zaprezentowaną w poprzedniej części konceptualizacją dzielenia się wiedzą w relacjach ekspatriant–gospodarz(e), tzn. sprzyjający wpływ organizacji na dzielenie się wiedzą w relacjach ekspatriant–gospodarz(e) wyraża się w aktywowaniu mobilności międzynarodowej pracowników. Co więcej, do podobnego wniosku prowadzą badania K. Mäkeli (2007), która tłumaczy ów wpływ, odwołując się do znaczenia wzajemnego zaufania budowanego na podstawie wcześniejszych, bezpośrednich kontaktów między pracownikami różnych lokalizacji.

**Rysunek 1. Role pełnione przez pracowników wysyłanych za granicę (z Polski) przez filie zagraniczne pogrupowane wg znaczenia dzielenia się wiedzą w procesach ZZL**

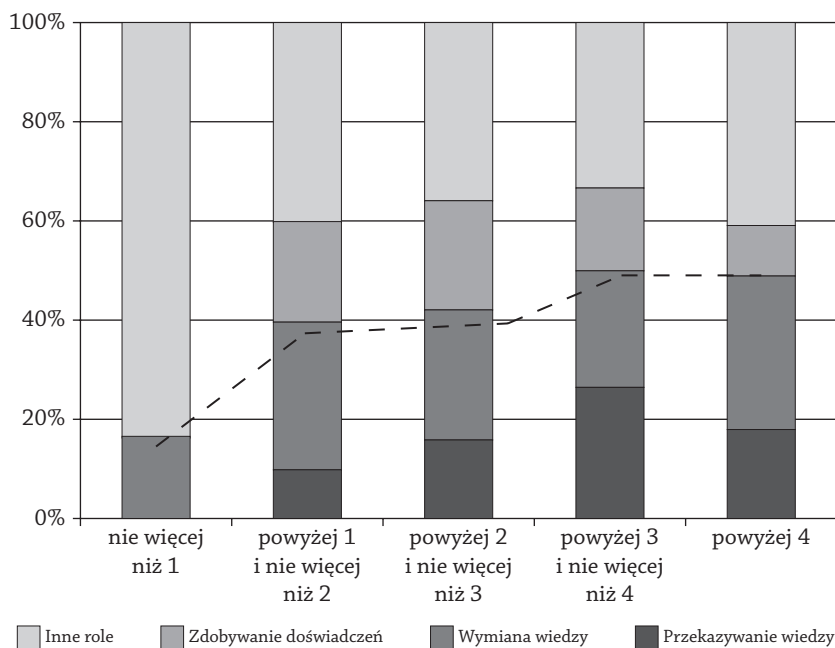


Źródło: wyniki badań własnych finansowanych przez NCN (DEC-2012/07/D/HS4/00741).

Oprócz przepływu pracowników między filią a korporacją, w proponowanej konceptualizacji istotną rolę odgrywają praktyki ZZL promujące dzielenie się wiedzą (stosowane w organizacjach delegujących i przyjmujących). W badaniach własnych zakres, w jakim te praktyki wspierają dzielenie się wiedzą, określono za pomocą indeksu utworzonego na podstawie czterech stwierdzeń opisujących kluczowe procesy kadrowe (Alpha Cronbacha: 0,794, śr. kor. między poz.: 0,5). Respondenci oceniali stopień, w jakim poszczególne charakterystyki dotyczą ich

miejsc pracy (skala 0–5; 0 – w ogóle nie, 1 – w bardzo małym stopniu, 5 w bardzo dużym stopniu): (1) Gotowość dzielenia się własną wiedzą i zdolność uczenia innych to istotne kryteria wyboru kandydatów na większość stanowisk, (2/3) Dzielenie się wiedzą i uczenie innych są oceniane/nagradzane w ramach formalnego systemu oceniania/wynagradzania w odniesieniu do większości pracowników, (4) Rozwijanie zdolności dzielenia się wiedzą/uczenia innych jest ważnym elementem formalnych programów szkoleniowych i/lub indywidualnych form rozwoju pracowników, adresowanych do większości zatrudnionych. Aby zapewnić większą czytelność wyników, filie pogrupowano w pięć kategorii, dla których wartość wspomnianego indeksu mieściła się w przedziałach: (1) od zera do 1, (2) powyżej 1 do 2, (3) powyżej 2 do 3, (4) powyżej 3 do 4, (5) powyżej 4 do 5.

**Rysunek 2. Role pełnione przez pracowników delegowanych do filii zagranicznych w Polsce pogrupowane wg znaczenia dzielenia się wiedzą w procesach ZZL**



Źródło: wyniki badań własnych finansowanych przez NCN (DEC-2012/07/D/HS4/00741).

Rozpatrując obecność poszczególnych ról pełnionych przez ekspatriantów w filiach, uporządkowano je rosnąco ze względu na poziom wsparcia dzielenia się w praktykach ZZL (rysunek 1 i 2). Nietrudno zauważyć, że odsetek tych podmiotów, w których ekspatrianci zajmują się przekazem wiedzy lub jej wymianą, jest tym większy, im wyższy poziom indeksu. Jednak w wypadku delegatów

z korporacji (rysunek 2) zmiany udziału procentowego są wyraźnie mniejsze. Przymuszczalnie rola praktyk ZZL promujących dzielenie się wiedzą, stosowanych w filiach, w większym stopniu przyczynia się do występowania takich działań, wówczas gdy delegują one własnych pracowników ze względu na silniejszą więź z nimi oraz większy wpływ tych filii na wyznaczanie im celów, zadań, ocenianie i nagradzanie. W obu sytuacjach jednak zaobserwowane prawidłowości pozostają zgodne z proponowaną konceptualizacją dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji.

## Podsumowanie

Dzielenie się wiedzą w relacjach expatriant–gospodarz(e) jest specyficznym typem interakcji zachodzącej w złożonym kontekście i ograniczonych czasowo kontaktach bezpośrednich. Jednocześnie umożliwia ono przepływ słabiej ustrukturyzowanej wiedzy między filią zagraniczną i innymi „lokalizacjami” przedsiębiorstwa międzynarodowego. Dlatego też, kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą w toku tych interakcji stanowi ważny obszar zarządzania w tych podmiotach, mimo trudności wynikających z rozproszenia działań i odpowiedzialności za zarządzanie ekspatriacją i lokalnymi pracownikami. Głównym zadaniem dla organizacji jest tutaj wspieranie wysiłków pracowników w podejmowaniu takich działań, a także kształtowanie ich postaw oraz wartości i norm grupowych, aby sprzyjały tym zachowaniom. Zaznaczyć należy, że wpływ praktyk organizacyjnych na dzielenie się wiedzą w warunkach ekspatriacji stanowi interesujące poznawczo i wciąż słabo zbadane zagadnienie. Jego wieloaspektowość implikuje potrzebę łączenia różnych perspektyw: psychologicznej (ze względu na znaczenie indywidualnych charakterystyk uczestników w dzieleniu się wiedzą), socjologicznej (ze względu na interpersonalny charakter rozpatrywanych sytuacji), kulturowej i organizacyjnej (ze względu na znaczenie organizacyjnych praktyk w kształtowaniu postaw i zachowań oraz wielokulturowego kontekstu tych interakcji). Dotychczasowe badania (także własne), prezentując wyłącznie perspektywę jednostkową (Przytuła, 2014) lub organizacyjną (pozostałe), nie pozwalają na wyczerpujące uchwycenie omówionych aspektów dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji. Dalsze eksploracje powinny zatem zmierzać do dynamicznego ujęcia takich interakcji z uwzględnieniem punktu widzenia wszystkich uczestników w szerszym kontekście społecznym.



## Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 179–211.
- Bartlett, Ch.A., Ghoshal, S. (2002). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendendall, M.E., Stroh, L.K. (1999). *Globalizing People Through International Assignments*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bohner, G., Wänke, M. (2004). *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cabrera, A., Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Cheng, M.Y, Ho, J. S.Y., Lau, P.M. (2009). Knowledge Sharing in Academic Institutions: A Study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313–324.
- Dowling, P.J., Festing, M., Engle, A. (2008). *International Human Resource Management*, Fifth Edition. London: Thomson Learning.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Reinholt, M. (2009). Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871–893.
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wyd. Dom Organizatora.
- Harzing, A.W., Sorge, A.M. (2003). The Relative Impact of Country-of-Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187–214.
- Holden, N.J., Von Korfleisch, H.F.O. (2004). Why Cross-Cultural Knowledge Transfer is a Form of Translation in More Ways than You Think. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 127–136.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625–645.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308–324.
- Mäkelä, K. (2007). Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 108–125.
- Mäkelä, K., Brewster, C. (2009). Interunit Interaction Contexts, Interpersonal Social Capital, and the Differing Levels of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 48(4), 591–613.

- Matsumoto, D., Juang, L. (2010). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Michailova, S., Minbaeva, D.B. (2012). Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations: The Danisco Case. *International Business Review*, 21, 59–70.
- Minbaeva, D.B., Mäkelä, K., Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and Knowledge Transfer Via Individual-Level Mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3), 387–405.
- Nahapiet, P., Ghoshal, S. (2002). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. In: C.W. Choo, N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, 673–698.
- Oźgo, E., Brewster, C. (2015). Knowledge Flows in MNEs and the Role of HRM. In: C. Machado (Ed.), *International Human Resources Management*, Switzerland: Springer International Publishing, 21–36.
- Pauleen, D.J. (Ed.), (2007). *Cross-cultural Perspective on Knowledge Management*, Westport/London: Libraries Unlimited.
- Pocztowski, A. (red.) (2012). *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Purgał-Popieła, J. (2012). Modern Forms of Expatriation in Developing Companies on International Markets. *Human Resource Management*, 6, 37–52.
- Purgał-Popieła, J. (2013). Dimensions of Foreign Subsidiary's Absorptive Capacity in the Context of Knowledge Transfer Through Expatriation. *Education of Economists and Managers*, 29, 127–142.
- Putnam, R.D. (2008). *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Reiche, S.B., Harzing, A.-W. (2011). International Assignments. In: A.-W. Harzing, A. Pinnington (Eds.), *International Human Resource Management*. London: Sage, chapter 7.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega: International Journal of Management Science*, 36(2), 206–220.
- Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*. London: Sage.
- Zajęc, C. (2012). Cultural and Personnel Problems in the Management of Human Resources in International Capital Groups in Light of Empirical Research. *Human Resource Management*, 6(89), 72–88.

## Summary

### Fostering Knowledge Sharing Attitudes and Behaviours in Terms of Expatriation

Fostering knowledge sharing attitudes and behaviours within interactions between expatriates and local employees is an interesting, yet understudied issue that is critical for improving management practices aimed to support cross-border knowledge transfer. Therefore, the purpose of this article is: (1) to explain the mechanism and context of knowledge sharing in such conditions, (2) to find out how organizations can exert influence on occurrence and course of such interactions, (3) to determine the stage of research on knowledge sharing in terms of expatriation in foreign subsidiaries located in Poland.

**Keywords:** knowledge sharing, expatriation, attitudes and behaviours, foreign subsidiaries

#### Dr Joanna Purgał-Popiela

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim (Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie), kierownik projektu badawczego: „Ekspatriacja jako mechanizm transferu wiedzy w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki. Członek Komitetu Redakcyjnego „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Jej zainteresowania naukowe dotyczą transferu wiedzy, kapitału intelektualnego, międzynarodowych i międzykulturowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania ekspatriantami.