

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 12 March 2019; Revised 29 March 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5250

Krzyżanowska-Celmer, M. (1). Unikatowe kompetencje expatriantów-menedżerów. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 143-154. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1342>

Unique Competences of Expatriate Managers

Magdalena Krzyżanowska-Celmer

Summary

The article reviews the competences of expatriates (specifically expatriate managers), including personality attributes, in the light of the available literature on the subject matter. To-date empirical studies and theoretical investigations demonstrate various competences and sets of personality attributes, as a significant component of the competences expected from the expatriates. These competences including personality attributes are discussed in the context of international selection decisions, new employee orientation programs, development and retention initiatives. Expatriate managers are assigned for specific tasks. Various dimensions of cultures and peculiarity of the tasks assigned determine success factors of the expatriates' performance. Only expatriates who present unique competences, including unique personality attributes, can face local challenges and become successful.

Keywords: expatriate, expatriate competences, expatriate attributes

Unikatowe kompetencje ekspatriantów-menedżerów

MAGDALENA KRZYŻANOWSKA-CELMER

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa

Celem artykułu jest przegląd kompetencji i cech osobowościowych ekspatriantów-menedżerów jako ważnego elementu kompetencji w świetle dostępnej literatury przedmiotu. Do chwili obecnej przeprowadzono wiele badań empirycznych i rozważań teoretycznych, w których wyniku powstały zestawienia cech osobowościowych i innych kompetencji ekspatriantów, w tym ekspatriantów-menedżerów, pożądanych w sytuacji ekspatriacji. Kompetencje te i cechy osobowościowe jako ważny element kompetencji są przedmiotem dyskusji w kontekście selekcji pracowników, opracowywania programów adaptacyjnych czy budowania programów rozwojowych i retencyjnych. Ekspatrianci-menedżerowie są delegowani do zadań szczególnych. Wielowymiarowość kultur, w połączeniu ze specyfiką realizowanych zadań, determinują czynniki skutecznego działania ekspatriantów-menedżerów. Sukces osiągają ci ekspatrianci, którzy mają unikatowe kompetencje, w tym cechy osobowościowe, umożliwiające im sprostać lokalnym wyzwaniom.

Słowa kluczowe: ekspatriant (*expatriate*), kompetencje ekspatrianta, cechy ekspatrianta

Wprowadzenie

Globalizacja, prowadzenie aktywności biznesowej w turbulentnym, burzliwym i zmiennym otoczeniu są nieodłącznymi elementami funkcjonowania współczesnych organizacji. W wyniku umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw i ich ekspansji na rynki zagraniczne, firmy delegują swoich pracowników, w tym przede wszystkim menedżerów, do pracy w filiach zagranicznych. Szacuje się, że łączna liczba ekspatriantów na całym świecie osiągnęła obecnie poziom 66,2 mln osób i ma wzrosnąć do 87,5 mln do 2021 r. (Finaccord, 2019). Główne zadania ekspatriantów-menedżerów wykraczają poza zadania, które musieliby realizować lokalnie. Należą do nich m.in. zarządzanie zagraniczną jednostką organizacyjną w koordynacji

z siedzibą firmy; transfer specyficznej wiedzy firmowej, umiejętności i kultury organizacyjnej; pełnienie określonych funkcji w sytuacji braku wykwalifikowanej kadry lokalnie (Harzing, 2001), rozwijanie przedsięwzięć lub projektów na nowym, trudnym rynku (Przytuła, 2014).

W związku z realizowanymi zadaniami, expatrianci-menedżerowie muszą się wykazywać szczególnymi kompetencjami, w tym również cechami osobowościowymi. Wielowymiarowość kultur, w których funkcjonują na co dzień, w połączeniu ze specyfiką realizowanych zadań, determinują czynniki skutecznego działania. Sukces osiągają ci expatrianci, którzy mają unikatowe cechy osobowościowe i inne kompetencje umożliwiające im sprostać lokalnym wyzwaniom.

Tematyka związana z charakterystyką expatriantów-menedżerów pojawia się w literaturze w kontekście rozważań nad expatriacją oraz innymi zagadnieniami powiązаныmi z expatriacją, tj. m.in. z planowaniem expatriacji, selekcją i budowaniem profili kwalifikacyjnych expatrianta-menedżera, rozwojem i szkoleniem, retencją expatriantów. Jedną z pierwszych publikacji traktujących o tematyce expatriantów był artykuł pt. *Expatriates* R. Gonazaleza (1967), który ukazał się w 1967 r. w publikacjach poświęconych zagadnieniom zarządzania zasobami ludzkimi. Autor jest uznawany za pioniera w zakresie umiejscowienia problematyki expatriacji w dyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi (Przytuła, 2014). Ponadto, kolejnym źródłem informacji na temat expatriantów, a zwłaszcza ich kompetencji, w tym cech osobowościowych, jest literatura powiązana z Amerykańskim Korpusem Pokoju (AKP) (US Peace Corps). Studium badawcze 1978 r., koordynowane przez E. Millera (Miller, Cheng, 1978), dotyczące motywów i celów wyjazdów amerykańskich expatriantów za granicę, dało początek głębszej analizie tego zagadnienia. Impulsem do prowadzenia pogłębionych badań nad expatriantami, w tym expatriantami-menedżerami, stały się eksploracje z zakresu różnic kulturowych prowadzone przez takich badaczy, jak: w latach 80. ubiegłego stulecia G. Hofstede (1984) oraz G. Hofstede i M. Bond (1985), w latach 90. XX w. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner (1998), a po 2000 r. R. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W., Dorfman i V. Gupta (2004) oraz E. Meyer (2014).

Celem niniejszego artykułu jest przegląd kompetencji i cech osobowościowych expatriantów-menedżerów jako ważnego elementu kompetencji na podstawie dostępnej literatury przedmiotu.

Expatrianci i ich charakterystyka

Według *Merriam Webster Dictionary* (2019) expatriantem (*expatriate*) jest „osoba, która mieszka poza granicami kraju pochodzenia”. W literaturze przedmiotu dotyczącej expatriacji spotyka się jednak „węższe” definicje, które wskazują na zakres,

rolę czy kierunek przemieszczania się ekspatrianta. Y. Li (2016) nazywa ekspatriantami wszystkich pracowników, których korporacja międzynarodowa (MNC) deleguje do pracy w placówce zagranicznej. S. Przytuła (2009) mianem „ekspatrianta” określa „menedżera średniego lub wyższego szczebla, który wywodzi się z kraju pochodzenia firmy macierzystej, a który został oddelegowany na dłuższy czas do zagranicznych placówek (fili) danej korporacji w celu: rozwoju przedsięwzięcia lub projektu na nowym, trudnym rynku; wdrożenia strategii centrali i kontroli, przekazania wiedzy i umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom [...]” (Przytuła, 2009, s. 34–35).

W literaturze przedmiotu ekspatriantów dzieli się na: 1) PCNs (*Parent Country Nationals*) – ekspatriantów wywodzących się z kraju pochodzenia korporacji, w którym zwykle jest zlokalizowana centrala firmy oddelegowującej, 2) TCNs (*Third Country Nationals*) – ekspatriantów wywodzących się z kraju trzeciego, czyli pracujących w innej jednostce lokalnej, w innym państwie niż kraj pochodzenia korporacji lub własny kraj ojczysty, oraz 3) inpatriantów (*inpatriate*), a więc pracowników zagranicznych jednostek firmy, którzy są delegowani do pracy w centrali firmy (Schaffer, 2005). Natomiast „inpatriantem” S. Przytuła (2009, s. 35) nazywa 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.

Ciekawą koncepcję ról ekspatriantów w kraju oddelegowania, ze względu na rodzaj i zasięg kontroli, przedstawiła A. Harzing (2001), która podzieliła wszystkich ekspatriantów na: „niedźwiedzie” (*bears*), „trzmiele” (*bumble bees*) oraz „pająki” (*spiders*). Niedźwiedzie są lokalnymi reprezentantami władzy z centrali firmy i pełnią bezpośredni nadzór nad zagranicznymi jednostkami korporacji. Trzmiele „latają z kwiatka na kwiatek” i odpowiadają za proces socjalizacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek lokalnych. Pająki natomiast kontrolują jednostki organizacji poprzez „wicie pajęczyn nieformalnych sieci komunikacyjnych”, a więc poprzez budowanie nieformalnych sieci komunikacyjnych i relacji interpersonalnych (Harzing, 2001, s. 265).

Ekspatrianci-menedżerowie – cechy osobowościowe

Ekspatrianci-menedżerowie oraz globalni menedżerowie zajmują szczególne miejsce w rozważaniach teoretycznych i badaniach empirycznych na temat niezbędnych cech osobowościowych i innych kompetencji ekspatriantów. Wiedza i umiejętności są niezwykle ważnym czynnikiem sukcesu na każdym stanowisku.

W przypadku jednak stanowiska menedżerskiego, na skalę regionalną czy globalną, wydaje się, że istota sukcesu tkwi również w cechach osobowościowych menedżera.

Otwartość na doświadczenie

W literaturze podkreśla się, że otwartość na doświadczenie jest jedną z podstawowych cech wyróżniających ekspatrianta-menedżera. Należy ona do zespołu „pięciu dużych” cech osobowości (Deary, Matthews, 1993), które są pozytywnie łączone ze skutecznym działaniem w środowisku międzynarodowym. W.A. Borrmann (1968) uważał, że zdolność adaptacji, empatia kulturowa oraz stabilność emocjonalna są krytyczne, aby skutecznie działać w kulturowo odmiennym środowisku. Podobnie R.D. Hays (1974) uznał brak dogmatyzmu, a więc brak bezkrytycznego stosunku do przyjętych tez i poglądów, za najbardziej znaczący czynnik sukcesu ekspatrianta. Badania przeprowadzone przez N. Sievekinga (Sieveking, Anchor, Marston, 1981) również potwierdzały, że otwartość na doświadczenie jest jednym z decydujących czynników sukcesu ekspatrianta.

Ekstrawersja

Ekstrawersja to cecha osobowości, której poświęca się wiele uwagi w kontekście rozważań nad cechami ekspatriantów-menedżerów warunkującymi sukces w nowym środowisku. Ekstrawertykom stereotypowo przypisuje się takie kompetencje, jak np. otwartość, umiejętności komunikacyjne, szybkie budowanie relacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez R.D. Haysa (1971) pokazały jednak, że w przeciwieństwie do intuicji, towarzyskość (*gregariousness*) korelowała negatywnie z efektywnością działania. Przyjmując założenie, że towarzyskość jest synonimem wysokiego poziomu ekstrawersji, R.D. Hays (1971) poddał w wątpliwość, że wysoki poziom ekstrawersji jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu w środowisku międzynarodowym. Powszechnie bowiem wiadomo, że waga ekstrawersji jest różna w różnych krajach. N. Sieveking (Sieveking, Anchor, Marston, 1981) wykazał, że introspekcja, jako przeciwieństwo ekstrawersji, może się lepiej sprawdzać niż ekstrawersja w ekspatriacji. Introwertyk żyje bowiem w zgodzie z otaczającym go środowiskiem, w konsekwencji zaś jest bardziej świadomy zmian w nim zachodzących (Eysenck, 1967). Taki sposób myślenia został podważony przez R.D. Hawesa i D.J. Kealya (1981), którzy w swoich badaniach nad ekspatriantami w Kanadzie wykazali, że wiodącym wskaźnikiem dostosowania wśród ekspatriantów były umiejętności interpersonalne, na które składały się przede wszystkim: szacunek dla

innych, umiejętność słuchania, budowanie relacji, wrażliwość na problemy kraju, do którego ekspatriant przyjechał, a także uprzejmość. Umiejętności te zwykle przypisywano ekstrawertykom.

Niski poziom niepokoju

Ekspatriacja wiąże się z wysokim poziomem stresu, wynikającym ze zmiany miejsca zamieszkania i towarzyszącego ekspatriantom szoku kulturowego (Furnham, 1990). Aby skutecznie działać, konieczna jest umiejętność zarządzania stresem i radzenia sobie w sytuacjach, które wykraczają poza strefę komfortu. Dostrzega się więc korelację między niskim poziomem stresu a lepszą adaptacją w nowym środowisku.

R. Tung (1981), badając psychologiczne wymiary sukcesu, wymienia emocjonalną stabilność jako najsilniejszy wymiar sukcesu, niezależnie od poziomu obejmowanego stanowiska. W konsekwencji można stwierdzić, że w świetle przeprowadzonych badań emocjonalna stabilność to po prostu brak niepokoju opisanego przez innych badaczy (Mischel, 1965; Johns, 1986). Niski poziom niepokoju wydaje się być niezbędną cechą każdego ekspatrianta-menedżera, podczas gdy ekstrawertyzm może być ważny w przypadku wymagań dotyczących umiejętności w zakresie budowania relacji.

Ekspatrianci-menedżerowie – inne kompetencje

W miarę rozwoju badań empirycznych i dociekań teoretycznych, powstawały zestawienia pożądaných cech międzynarodowego menedżera, z których wyłaniał się profil o znamionach niemalże supermana. Brak jednak możliwości zbudowania kompleksowego profilu skłonił badaczy do poszukiwania czegoś więcej niż tylko cech osobowościowych, a więc innych kompetencji, które miałyby wpływ na sukces ekspatrianta-menedżera. Powszechnie uważa się, że istnieją generyczne kompetencje zarządcze, które przypisuje się menedżerom; są to tzw. cechy uniwersalne (Woodruffe, 1992) czy suprakompetencje (Dulewicz, 1989). W wyniku badań prowadzonych nad kompetencjami przywódczymi globalnych menedżerów zdefiniowano siedem kompetencji pomocnych w realizacji przywódczych ról globalnych, tj.: świadomość kultury i wrażliwość kulturowa, podejście globalne (globalne perspektywy), uczenie się poprzez doświadczenie, inicjowanie i utrzymywanie relacji, komunikacja, cechy osobowościowe i postawa, wiedza i umiejętności (Hassanzadeh i in., 2015).

Wśród powszechnie wymienianych w literaturze przedmiotu kompetencji ekspatrianta-menedżera znalazły się takie kompetencje, jak: umiejętności budowania relacji (Klineberg, Hull, 1979; Tajfel, 1981; Furnham, Bochner, 1982; Coyle, Shortland, 1992), wrażliwość kulturowa (Bochner, 1981; Mendenhall, Dunbar, Oddou, 1987; Gersten, 1990; Alder, Bartholomew, 1992; Coyle, Shortland, 1992; Harris, Morgan, 1996; Harvey, 1997; Malie, Akir, 2012), a także umiejętności lingwistyczne, a więc znajomość języka kraju oddelegowania (Lauerman, 1992; Swift, 1992; Malie, Akir, 2012) oraz umiejętność zarządzania czasem (Malie, Akir, 2012). R. Tung (1981) wskazał natomiast jedną kompetencję – umiejętność komunikacji – jako wspólną dla wszystkich rodzajów pracy ekspatrianta.

Umiejętności budowania relacji

Umiejętność budowania trwałych relacji jest kluczową kompetencją menedżerską i ma szczególne znaczenie w przypadku zarządzania międzynarodowego. Umiejętność interakcji z lokalną społecznością kraju goszczącego, zarządzanie pierwszym wrażeniem, aktywne słuchanie oraz prezentowanie pozytywnej postawy w stosunku do innych są kluczowe dla praktyków biznesu (Coyle, Shortland, 1992). Badania empiryczne w zakresie interakcji społecznych dobitnie wspierają „hipotezę kontaktu”, sugerując, że kontakt z lokalną społecznością ma wpływ na skuteczniejsze dostosowanie się i większą satysfakcję osobistą (Klineberg, Hull, 1979). Ponadto, wskazywano na to, że ograniczanie interakcji społecznych uniemożliwia uczenie się języka, wartości, zwyczajów nowej kultury, jednocześnie potęgując uczucie alienacji (Gullahorn, Gullahorn, 1963). M. Smith (1994) podkreśla, że czynniki relacyjne, takie m.in. jak wyznawane wartości, które decydują o sukcesie budowania relacji, są często pomijane w procesie selekcji kandydatów do pracy zagranicą. Wiedza i umiejętności techniczne mogą być niewystarczające do podjęcia trafnej decyzji (Smith, 1994).

Wrażliwość kulturowa

Kolejną kompetencją rozpatrywaną w przypadku ekspatriacji jest wrażliwość kulturowa. Umiejętność dostrzeżenia przejawów wszystkich warstw nowej kultury, zrozumienie i umiejętne wykorzystanie tej wiedzy w życiu zarówno prywatnym, jak i zawodowym jest znaczącym czynnikiem sukcesu. S. Bochner (1981) twierdzi, że efektywne działanie w środowisku międzynarodowym jest możliwe wówczas, gdy ekspatriant ma umiejętność przełączania się do jakiegokolwiek kultury.

Osland & Osland odkryli, że ekspatrianci rezygnują z niektórych wartości kulturowych, aby być akceptowanymi przez nowe środowisko, ale w tym samym czasie inne kluczowe wartości wzmacniają się właśnie poprzez ekspozycję do innej kultury (za: Malie, Akir, 2012).

Wrażliwość kulturowa zawiera w sobie wiele innych kompetencji, które mogą być różnie nazywane. Nazwa kompetencji – wrażliwość kulturowa – najprawdopodobniej nie odzwierciedla pełnego jej znaczenia, w związku z tym mogą występować inne nazwy, takie jak np. międzykulturowe kompetencje poznawcze (Gersten, 1990), elastyczne atrybucje (Mendenhall, Dunbar, Oddou, 1987), elastyczność kulturowa (Harvey, 1997), kulturowa adaptabilność (Coyle, Shortland, 1982), efektywność międzykulturowa (IPD, 1996) czy empatia kulturowa (Harris, Morgan, 1996). Terminem powiązanim z wrażliwością kulturową jest koncepcja globalnej perspektywy (Adler, Bartholomew, 1992), która zakłada zrozumienie globalnej natury biznesu i umiejętność dostrzeżenia zarówno szans, jak i zagrożeń w działalności międzynarodowej (Bartlett, Ghoshal, 1992).

Umiejętności lingwistyczne

Znajomość języka kraju, w którym zamieszkuje ekspatriant, ma zasadnicze znaczenie w łatwiejszej adaptacji i skuteczniejszym działaniu. W literaturze coraz częściej podkreśla się związek między kulturą, językiem a kompetencją komunikacji międzykulturowej (Wiseman, Hammer, Nishida, 1989). Celem programów nauczania języków obcych powinno być zbudowanie kompetencji komunikacji międzykulturowej, a nie sama nauka języka obcego (Shanahan, 1996). S. Bochner (1981) sugeruje, że może istnieć zależność między opanowaniem języka obcego a umiejętnością reagowania na wpływy obcej kultury. W literaturze wskazuje się również, że umiejętności lingwistyczne nie zawsze są stosowane jako kryterium rekrutacyjne. Ważność umiejętności lingwistycznych jest często niedoceniana w krajach anglojęzycznych, gdzie łatwym wytłumaczeniem jest stwierdzenie, iż język angielski i tak jest międzynarodowym językiem biznesu. Takie postrzeganie umiejętności lingwistycznych nie uwzględnia faktu, że biegłość językowa nie tylko pomaga w prowadzeniu negocjacji biznesowych i lepszych relacjach ze społecznością, lecz także jest niezwykle ważna wtedy, kiedy ktoś chce rzeczywiście zrozumieć obcą kulturę (Shanahan, 1996). S. Malie i O. Akir (2012) podkreślają, że ważnym czynnikiem sukcesu ekspatriacji jest sama chęć uczenia się i mówienia w lokalnym języku.

Umiejętność radzenia sobie ze stresem

Stres towarzyszy expatriantom zarówno przed wyjazdem, jak i podczas pobytu w kraju goszczącym. Kompetencją, która pomaga w pokonywaniu codziennych trudności, jest umiejętność radzenia sobie ze stresem. Literatura przedmiotu nie wskazuje na kompetencję, która byłaby jednoznacznie opisana jako radzenie sobie ze stresem. W literaturze można się spotkać z opisem kompetencji powiązanych: wytrwałość (Harris, Morgan, 1996), tolerancja stresu (Hiltrop, Janssens, 1990) czy sprężystość (IDP, 1996). Techniki radzenia sobie ze stresem coraz częściej są rozpatrywane zarówno jako umiejętność behawioralna, jak i cecha stabilnej osobowości pozbawionej elementów neurotyzmu.

Podsumowanie

Od expatriantów oczekuje się maksymalnego dopasowania do nowych warunków funkcjonowania w celu uzyskania możliwie najlepszych wyników swojej pracy. Uważa się ich za dopasowanych wówczas, gdy działają efektywnie w nowym środowisku (według własnej oceny i oceny innych), posiadli wiedzę na temat lokalnej rzeczywistości i odczuwają jedynie neutralne lub pozytywne emocje. Kompetencje, w tym cechy osobowościowe expatriantów, a zwłaszcza expatriantów-menedżerów, wykraczają poza kompetencje, które uznano by za idealne z punktu widzenia realizacji zadań na danym stanowisku w kraju pochodzenia. Czynnikiem, który wymusza dodatkowe potrzeby w kontekście profilu kompetencyjnego expatrianta, są odmienne uwarunkowania kulturowe.

Otwartość na doświadczenie, ekstrawersja oraz unikanie niepokoju są cechami osobowościowymi, które sprzyjają szybszej adaptacji, budowaniu długofalowych relacji, satysfakcji z pracy i wszystkiego, czego expatriant doświadcza poza pracą. Do innych ważnych kompetencji, które omówiono w niniejszym artykule, należą: umiejętność budowania relacji, wrażliwość kulturowa, umiejętności lingwistyczne oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Bibliografia

- Alder, N., Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Review*, 6(3), 52–65.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1992). What is a global manager. *Harvard Business Review*, 70, 124–132.
- Bochner, S. (1981). *The mediating person: Bridges between cultures*. Cambridge, MA: Schenkman.
- Borrman, W.A. (1968). The problem of expatriate personnel and their selection in international enterprises. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(5), 37–48.
- Coyle, W., Shortland, S. (1992). *International Relocation: An International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Deary, I.J., Matthews, G. (1993). Personality traits are alive and well. *The Psychologist*, 299–311.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment centers as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56–59.
- Eysenck, H.J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Thomas.
- Finaccord (2019). <https://www.finaccord.com>, 3.03.2019.
- Furnham, A. (1990). Expatriate Stress: The Problems Living Abroad. In: S. Fischer, C. Cooper (eds), *On the Move: The Psychology of Change and Transition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Furnham, A., Bochner, S. (1982). Social Difficulty in a Foreign Culture: An Empirical Analysis of Culture Shock. In: S. Bochner (ed.), *Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction*. Oxford: Pergamon.
- Gersten, M.C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341–362.
- Gonzalez, R. (1967). Expatriates. *Michigan State University Business Topics*, 15(2), 69–73.
- Gordon, L.V. (1967). Clinical, psychometric and work sample approaches in the prediction of success in Peace Corps training. *Journal of Applied Psychology*, 51(2), 111–119.
- Gullahorn, J.T., Gullahorn, J.E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33–47.
- Harris, J.G. (1973). A science of the South Pacific: Analysis of the character structure of the Peace Corps volunteer. *American Psychologist*, 28(3), 232–347.
- Harris, P.R., Morgan, R.T. (1996). *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Harvey, M. (1997). Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustment and Satisfaction with International Relocation. *Journal of International Business Studies*, 28, 627–658.
- Harzing, A. (2001). Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure. *Journal of Organisational Behaviour*, 23, 127–148.
- Hassanzadeh, M., Silong, A.D., Asmuni, A., Wahat, W.A. (2015). Global Leadership Competences. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 137–146.

- Hawes, R.D., Kealey, D.J. (1981). An empirical study of Canadian Technical Assistance. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 239–258.
- Hays, R.D. (1971). Ascribed behaviour determinants of success-failure among US expatriate managers. *Journal of International Business*, 2, 40–46.
- Hays, R.D. (1974). Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, 5, 25–37.
- Heller, J.E. (1980). Criteria for selecting an international manager. *Personnel*, May/June, 47–55.
- Hiltrop, J., Janssens, M. (1990). Expatriation: Challenges and Recommendations. *European Management Journal*, 8(1), 19–26.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences*. New York: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Bond, M. (1985). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.
- House, R., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organisations. The Globe Study of 62 Societies*. New York: SAGE Publications.
- IDP (1996). *Developing an International Career, Key Facts Publication*. London.
- Jordan, J., Cartwright, S. (1998). Selecting expatriate managers: Key traits and competences. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 89–96.
- Klineberg, O., Hull, W.F. (1979). *At a Foreign University: An International Study of Adaptation and Coping*. New York: Praeger.
- Krug, S.E., Johns, F.J.E. (1986). A Large Scale Cross-Validation of Second Order Personality Structure Defined by the 16PF. *Psychological Reports*, 59, 683–693.
- Lauermann, E. (1992). British Airways in Europe: A human resources viewpoint of development. *European Management Journal*, 10(1), 85–86.
- Li, Y. (2016). *Expatriate Manager's Adaptation and Knowledge Acquisition*. Singapore: Springer Science.
- Malie, S., Akir, O. (2012). Determinants for Success in Expatriation of Malaysian International Corporations. *Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(5), 860–866.
- Mendenhall, M.E., Dunbar, E., Oddou, G.R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331–345.
- Merriam Webster Dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/>, 3.03.2019.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map. Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: Public Affairs.
- Miller, E.L., Cheng, L. (1978). A closer look at the decision to accept an overseas position. *Management International Review*, 18(3), 25–33.
- Mischel, W. (1965). Predicting the success of Peace Corp volunteers in Nigeria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(5), 7–20.
- Naeem, A., Nadeem, A.B., Khan, I.U. (2015). Culture shock and its effects on expatriates. *Journal of Management and Business Studies*, 4(6), 248–258.
- Przytuła, S. (2009). Dylematy w doborze menedżerów na kluczowe stanowiska w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4 (68–69), 33–45.

- Przytuła, S. (2017). Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej. *Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny*, 1(163), 285–306.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Schaffer, A. (2005). Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers. *Journal of Business and Management*, 11(1), 59–71.
- Shanahan, D. (1996). From language learner to multicultural manager. *European Management Journal*, 14(3), 315–320.
- Sieveking, N., Anchor, K., Marston, R. (1981). Selecting and preparing expatriate employees. *Personnel Journal*, March, 197–203.
- Słownik Języka Polskiego*. Hasło: Dogmatyzm. <https://sjp.pwn.pl/sjp/dogmatyzm;2555272.html>, 3.03.2019.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 67(1), 13–33.
- Suutari, V., Raharjo, K., Riikkilä, T. (2002). The Challenge of Cross-Cultural Leadership Interaction: Finnish Expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7(7), 415–429.
- Swift, J.S. (1992). Attitudes to language learning. *Journal of European Industrial Training*, 16(7), 7–15.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (1998). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tung, R. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, Spring, 68–78.
- Wiseman, R.L., Hammer, M.R., Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 349–370.
- Woodruffe, C. (1992). What Is Meant by Competency. In: R. Boam, P. Sparrow (eds), *Designing and Achieving Competency: A Competency Approach to Developing People and Organisations*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1–29.

Summary

Unique Competences of Expatriate Managers

The article reviews the competences of expatriates (specifically expatriate managers), including personality attributes, in the light of the available literature on the subject matter. To-date empirical studies and theoretical investigations demonstrate various competences and sets of personality attributes, as a significant component of the competences expected from the expatriates. These competences including personality

attributes are discussed in the context of international selection decisions, new employee orientation programs, development and retention initiatives. Expatriate managers are assigned for specific tasks. Various dimensions of cultures and peculiarity of the tasks assigned determine success factors of the expatriates' performance. Only expatriates who present unique competences, including unique personality attributes, can face local challenges and become successful.

Keywords: expatriate, expatriate competences, expatriate attributes

Mgr Magdalena Krzyżanowska-Celmer

Doktorantka studiów doktoranckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Instytucie Kapitału Ludzkiego. Jej zainteresowania badawcze i naukowe to kompetencje kadry menedżerskiej oraz różnice kulturowe w zarządzaniu globalnym.