

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

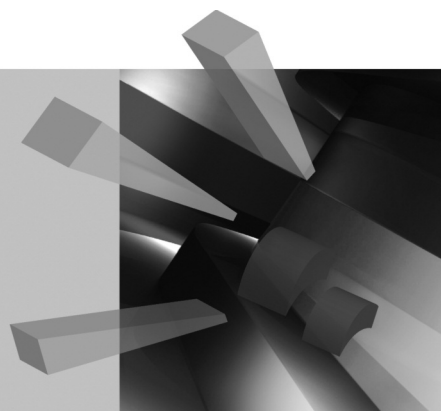
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Beata Buchelt

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SUKCES CZY PORAŻKA PROCESU REPATRIACJI? PRAKTYKI MIĘDZYNARODOWYCH ORGANIZACJI DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

Streszczenie: Globalizacja sprawia, że misje zagraniczne stanowią immanentny element działalności współczesnych organizacji. Rozszerzanie działalności gospodarczej poza kraj macierzysty często decyduje o możliwościach rozwoju danej organizacji. Do kluczowych aspektów rozszerzania działalności poza granice zalicza się efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie międzynarodowej. Z literatury przedmiotu wynika, że organizacje międzynarodowe dużą wagę przywiązują do wysyłania pracowników na misje zagraniczne, w tym ich przygotowania, mniejszą zaś do ich powrotu, uznając to za naturalny proces. W artykule starano się ustalić, czy międzynarodowe organizacje działające w Polsce wykorzystują podstawowe narzędzia repatriacji po to, aby zwiększyć możliwość osiągnięcia sukcesu w procesie repatriacji, czyli czerpania korzyści z retencji repatriantów.

Słowa kluczowe: międzynarodowe ZZL, zarządzanie misją zagraniczną, repatriacja, narzędzia repatriacji.

1. Wstęp

Globalizacja sprawia, że misje zagraniczne stanowią immanentny element działalności współczesnych organizacji. Rozszerzanie działalności gospodarczej poza kraj macierzysty decyduje nierzadko o możliwościach rozwoju danej organizacji, przy czym do kluczowych aspektów rozszerzania swojej działalności poza granice kraju macierzystego organizacje zaliczają efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Z uwagi na strategiczny charakter realizacji funkcji personalnej w organizacjach międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi stało się przedmiotem zarówno wielu badań empirycznych, jak i opracowań teoretycznych. W ramach badań nad problematyką międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZL) tak badacze, jak i praktycy skupiają się np. na takich kwestiach, jak różnorodność kulturowa, zarządzanie talentami, zarządzanie efektywnością, konstrukcja systemów wynagrodzeń czy wreszcie zarządzanie specyficzną grupą pracowników, jaką są ekspatrianci. W odniesieniu do tych ostatnich wyraźna większość publikacji jest skoncentrowana na pozyskiwaniu, adaptacji oraz pobytku ekspatriantów za granicą.

Równocześnie relatywnie niewiele publikacji porusza kwestie repatriacji, przy czym, co warto zaznaczyć, obszar ten zyskuje na znaczeniu przez ostatnie lata, w czasie których kluczowym zadaniem organizacji międzynarodowych zarządzających ekspatriantami stało się tworzenie zasobu menedżerów globalnych (*global managers pool*).

Z uwagi na wzrost znaczenia repatriacji jako etapu zarządzania misją zagraniczną celem niniejszego artykułu stało się ustalenie, czy międzynarodowe organizacje działające na terenie Polski wykorzystują podstawowe narzędzia repatriacji po to, aby zwiększyć możliwość osiągnięcia sukcesu podczas realizacji procesu repatriacji¹. W tym celu w artykule poruszono następujące kwestie. Po pierwsze, wskazano pozycję repatriacji na tle innych etapów zarządzania misją zagraniczną. Po drugie, zdefiniowano, na potrzeby niniejszego opracowania, pojęcie sukcesu repatriacji. Po trzecie, na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano narzędzia, jakie powinny być zastosowane przez organizacje realizujące procesy repatriacyjne po to, aby te zakończyły się sukcesem. Kluczową kwestią niniejszego artykułu jest analiza rozwiązań stosowanych przez organizacje międzynarodowe działające w Polsce pod kątem ich oceny w kontekście możliwości czerpania korzyści płynących z prawidłowej realizacji tego etapu misji zagranicznej przez analizowane podmioty gospodarcze.

2. Repatriacja jako element procesu zarządzania misją zagraniczną

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania misją zagraniczną można spotkać różnorodne podejścia do tego procesu (tab. 1). Jedni autorzy bardzo szczegółowo wskazują elementy procesu zarządzania misją zagraniczną, inni bardziej ogólnie [Harzing, Ruyssveldt 2009, s. 251-275]. Większość publikacji ogranicza się jednak do trój etapowego procesu, wskazując na takie jego elementy, jak preparacja – wyjazd – repatriacja. Podejście to przyjęto w niniejszym opracowaniu.

Pierwszym etapem zarządzania procesem ekspatriacji jest przygotowanie się do misji zagranicznej przez organizację. Chodzi tu w dużej mierze o podjęcie decyzji o wysłaniu ekspatrianta na misję zagraniczną, wybór ekspatrianta czy wreszcie przygotowanie go do wyjazdu. Jak wskazuje literatura przedmiotu, proces zarządzania ekspatriacją powinien rozpoczynać się od zidentyfikowania i zdefiniowania potrzeb interesariuszy czy beneficjentów tego procesu, gdyż pozwala to na analizę realizacji misji zagranicznej przez pryzmat wartości dodanej tworzonej dla organizacji [Schiruma, Bourne, Harris 2006, s. 62]. Drugim działaniem w etapie przygotowania misji

¹ Pozostałe kwestie, takie jak: dostosowanie się repatriantów do uwarunkowań kraju macierzystego (*repatriation adjustment*), satysfakcja z pracy repatriantów (*repatriate job satisfaction*), zaangażowanie repatrianta do pracy w firmie macierzystej (*repatriate organizational commitment*), intencje repatrianta do opuszczenia organizacji (*repatriate turnover intentions*) stanowią indywidualne determinanty efektywności repatriacji; ich analiza przeprowadzona zostanie w kolejnych publikacjach autorki.

Tabela 1. Modelowe ujęcia procesu zarządzania ekspatriacją w organizacjach międzynarodowych

	Modele procesu zarządzania ekspatriacją			
1. Podjęcie decyzji o wysłaniu do oddziału ekspatriantów	1. Zadowolenie i wkład interesariuszy	1. Planowanie zatrudnienia	1. Selekcja	1. Preparacja
2. Rekrutacja ekspatriantów	2. Definicja strategii (celów strategicznych)	2. Zatrudnianie	2. Preparacja	2. Pobyt
3. Przygotowanie ekspatriantów do wyjazdu	3. Planowanie zadania dla ekspatrianta	3. Przygotowanie do wyjazdu	3. Transfer i adaptacja	3. Repatriacja
4. Ekspatriacja	4. Rekrutacja ekspatrianta	4. Adaptacja	4. Rozwój	
5. Przygotowanie do repatriacji	5. Zarządzanie ekspatriantem w czasie wyjazdu	5. Zarządzanie efektami pracy	5. Repatriacja	
6. Repatriacja	6. Repatriacja/nowe zadanie	6. Zarządzanie repatriacją		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.W. Harzing, J. Ruysseveldt, *International Human Resource Management*, Sage, London 2009, s. 251-275; A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 94; V. Bodolica, M.F. Waxin (1), *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, "Journal of the International Academy for Case Studies" 2007 vol. 13, iss. 3, s. 25.

zagranicznej odnoszącym się do organizacji jest wskazanie strategii i wyznaczenie celów strategicznych misji zagranicznych (ekspatriacji). Jest to działanie niezwykle istotne, gdyż w zasadzie determinuje wybór wariantu realizacji misji zagranicznej. Do podstawowych wyborów strategicznych należą tu: (1) zatrudnienie pracownika w kraju goszczącym (*local managers*); (2) wysłanie swojego pracownika z kraju macierzystego centrali lub spoza kraju macierzystego centrali (*expatriate*); oraz (3) zatrudnienie i wysłanie pracownika, który nie pochodzi ani z kraju macierzystego centrali, ani z kraju działalności oddziału i, co najważniejsze, nie był do czasu misji pracownikiem danej organizacji (*global manager*) [Moynihan 1993, s. 23-29].

Wybór pomiędzy wyżej wymienionymi wariantami determinowany jest przede wszystkim przez takie czynniki, jak cel misji zagranicznej oraz dostępność zasobów materialnych i niematerialnych, np. wielkość zasobów finansowych czy dostępność kandydatów do realizacji misji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Cel misji zagranicznej jest tu jednak kluczową determinantą, a za wyborem wersji ekspatrianta najczęściej przemawia zamiar osiągnięcia następujących celów strategicznych [Schiruma, Bourne, Harris 2006, s. 63]:

- poprawa efektywności działalności oddziału;
- kształtowanie kultury organizacyjnej oddziału zgodnie z założeniami kultury organizacyjnej centrali;
- eliminowanie barier we współpracy pomiędzy centralą a oddziałem;
- rozwój działalności na nowych rynkach zagranicznych;
- poprawa zaufania/zaangażowania oddziałów wobec centrali;

- szkolenie pracowników lokalnych w celu rozwoju ich kompetencji;
- kontrola wyników finansowych.

Wybór ekspatriacji jako wariantu realizacji misji zagranicznej poprzedza kolejne działania w ramach etapu preparacji, a mianowicie szeroko pojętą rekrutację. Pierwszym zadaniem jest dokładne określenie zadań realizowanych przez ekspatrianta w miejscu realizacji misji. W odniesieniu do otoczenia, w jakim realizowane będą zadania na misji zagranicznej, istotne jest przeanalizowanie dwóch wymiarów [Schiruma, Bourne, Harris 2006, s. 65]:

- wymiaru pozaorganizacyjnego: kraj, jego kultura, zwyczaje, normy, sytuacja polityczna, ekonomiczna itp.;
- wymiaru wewnątrzorganizacyjnego (oddziału): struktura organizacyjna, podział pracy, styl zarządzania, kultura organizacyjna, technologia, stan i jakość kapitału ludzkiego i inne.

Warto nadmienić, że strategiczny charakter tego zadania przejawia się w tym, że na podstawie analizy ukierunkowanej na identyfikację działań, które będą realizowane przez ekspatrianta, oraz środowiska ich realizacji (tj. oddział i jego otoczenie) organizacje konstruują profil kwalifikacyjny, kompetencyjny i osobowościowy ekspatrianta. Zatem źle przeprowadzona analiza zaowocuje złą konstrukcją wspomnianych profili, a w konsekwencji doborem nieodpowiedniego kandydata, co może zakończyć się porażką misji.

Opracowanie adekwatnego profilu kompetencyjnego to kolejne kluczowe działanie w etapie preparacji. Profil kompetencyjny to jeden z kluczowych zbiorów determinant efektywności wyboru adekwatnych metod selekcji wykorzystywanych w procesie pozyskiwania ekspatrianta, choć nie jedyny. Inne zestawy czynników, które należy brać pod uwagę w czasie doboru metod i narzędzi selekcji ekspatriantów, to:

- kluczowe czynniki misji zagranicznej;
- determinanty procesu dostosowywania się do pracy w kraju goszczącym [Mendenhall, Oddou 1985];
- cele indywidualne ekspatrianta [*Międzynarodowe aspekty...* 1999].

W efekcie analizy wszystkich wymienionych determinant organizacje wybierają metody i narzędzia selekcji ekspatriantów, a są to najczęściej: analiza dokumentów, rozmowa rekrutacyjna, rekomendacje i centrum zogniskowanej oceny (Assessment Center) [Hurn 2006].

Ostatnim działaniem, jakie organizacje międzynarodowe podejmują w pierwszym etapie procesu zarządzania ekspatriacją, jest przygotowanie wybranego w procesie selekcji kandydata do wyjazdu za granicę. Do zadań realizowanych w ramach tego etapu najczęściej zalicza się przede wszystkim [Dowling, Festting, Engle 2008, s. 140; Lee 2007, s. 403; Selmer 2010, s. 41-43]:

- programy doskonalenia świadomości kulturowej;
- wyjazd poprzedzający misję;
- szkolenie językowe;

- wsparcie w zakresie rozwiązywania codziennych problemów w czasie realizacji misji.

Działania związane z przygotowaniem ekspatrianta do wyjazdu do kraju goszczącego powinny zacząć się w etapie pierwszym procesu zarządzania ekspatriacją i być kontynuowane zwłaszcza w początkowym okresie etapu drugiego, tj. pobytu. Wskazane w odniesieniu do poprzedniego etapu działania przygotowujące ekspatrianta do wyjazdu to bardzo istotne, lecz nie jedyne determinanty efektywnej adaptacji pracowników realizujących misje zagraniczne. Główne grupy determinantów wpływających na proces adaptacji ekspatrianta w kraju goszczącym, poza działaniami przygotowującymi go do wyjazdu, to [Harzing, Ruysseveldt 2009, s. 272]:

- czynniki związane z pracą, w tym: czytelność ról/zadań, uznanie roli, konflikt ról, znajomość roli;
- czynniki organizacyjne, w tym: wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników, wsparcie logistyczne (związane ze zmianą lokalizacji);
- czynniki nie związane z pracą, w tym: różnice kulturowe, brak znajomości kultury kraju goszczącego, dopasowanie się osób towarzyszących;
- czynniki indywidualne, w tym: indywidualna skuteczność, skuteczność społeczna (budowanie relacji), wcześniejsze doświadczenia ekspatriacyjne, znajomość języka kraju goszczącego.

Wsparcie ekspatrianta w procesie adaptacji wynika ze świadomości strategicznej istotności czynników wpływających na jej efektywność. Adaptacja to jeden z kluczowych obszarów zarządzania, na jakich powinna skoncentrować się organizacja międzynarodowa w etapie wyjazdu ekspatrianta za granicę. Inne działania to ocena pracy ekspatrianta oraz wynagrodzenie. Warto tutaj podkreślić, że ekspatrianci to jedna z grup pracowniczych, dla której organizacje międzynarodowe opracowują 'szyty na miarę' kształt struktury wynagradzania. Kształtowaniu wynagrodzenia dla ekspatriantów przyświeca zestaw następujących celów. Po pierwsze, zachęcać do zatrudnienia i zatrzymywać pracowników, którzy chcą uczestniczyć w misjach zagranicznych. Po drugie, utrzymać standard życia pracownika, jaki posiadał w kraju macierzystym. Po trzecie, stanowić źródło konkurencyjności na rynku pracy zarówno w kraju macierzystym, jak i goszczącym [Bodolica, Waxin 2007(2), s. 27]. Tak postawione cele osiąga się najczęściej poprzez zastosowanie podejścia bilansowego (*balance sheet approach*) [Międzynarodowe aspekty ... 1999, s. 102]. Innymi możliwościami w podejściu do wynagradzania ekspatriantów są: wynagrodzenie kraju goszczącego (*host country compensation strategy*) albo wynagrodzenie w regionie (*region-based compensation strategy*). Wymienione strategie najczęściej stosowane są podczas misji długoterminowych, kiedy ekspatriant traci ścisły kontakt z krajem macierzystym [Harzing, Ruysseveldt 2009, s. 314-315].

Uwieńczeniem procesu ekspatriacji jest repatriacja stanowiąca kluczowy przedmiot analizy w niniejszym artykule. W tym etapie realizuje się działania związane z powrotem ekspatrianta do organizacji, przy czym w organizacjach dążących do stworzenia grupy menedżerów globalnych repatriacja staje się początkowym etapem realizacji kolejnej misji zagranicznej.

W literaturze przedmiotu poświęconej repatriacji nierzadko podkreśla się, że organizacje często przyjmują założenie, iż powrót do kraju macierzystego nie jest dla ekspatriantów wyzwaniem, a wręcz procesem poniekąd naturalnym. Niewiele organizacji posiada formalne procedury tego działania. W praktyce jednak okazuje się, że repatriacja może być trudniejsza dla ekspatrianta niż wyjazd na misję, zwłaszcza jeśli ekspatriant przybywał za granicą długo, np. kilka lat [Lee, Liu 2007, s. 123]. Oczywiście wsparcie ekspatrianta podczas powrotu do kraju przynosi korzyści nie tylko ekspatriantowi, ale też organizacji, która go zatrudnia. Do głównych zalet wprowadzania programów repatriacyjnych przez organizacje należą przede wszystkim [Osman-Gani, Hyder 2008, s. 457]:

- możliwość uczenia się przez organizację, zdobywanie i rozwój wiedzy na temat realizacji misji zagranicznych;
- korzystanie z wartości dodanej tworzonej przez ekspatriantów;
- budowanie marki pracodawcy, a przez to uzyskanie możliwości pozyskiwania i utrzymywania talentów.

To właśnie uzyskanie wymienionych korzyści przez organizacje należy uznać za sukces w działaniach związanych z repatriacją pracowników, którzy zrealizowali powierzoną im misję zagraniczną². Wymienione wyżej korzyści wynikające z wdrożenia programów repatriacyjnych są możliwe do osiągnięcia pod dwoma warunkami: po pierwsze, powracający z misji zagranicznych pracownicy zostaną w danej organizacji, a po drugie, gdy po powrocie zaadaptują się łatwo i szybko, z satysfakcją będą realizować powierzone im zadania. Niestety, jak wynika z analizy literatury przedmiotu, odejścia repatriantów czy brak ich zadowolenia z powierzanych im zadań nie są zjawiskami rzadko spotykanymi w organizacjach realizujących misje zagraniczne. Z badań wynika, że np. wśród ekspatriantów, którzy zatrudniani są przez korporacje amerykańskie, 25% opuszcza je po zakończeniu misji w pierwszym roku po powrocie z misji, a 50% odczuwa problemy z ponowną asymilacją w organizacji macierzystej [Lee, Liu 2007, s. 751-752].

Poznawszy znaczenie pojęcia 'repatriacji', należy zastanowić się nad tym, jakie narzędzia powinny być zastosowane przez firmy po to, aby mogły one czerpać korzyści z prawidłowej realizacji tego etapu misji zagranicznej. Odwołując się do literatury przedmiotu, należy stwierdzić, iż aby organizacja osiągnęła sukces podczas etapu repatriacji, musi zadbać o tworzenie planów rozwoju kariery (*career development plans*). Działanie to powinno dotyczyć zarówno określenia sekwencji stanowisk pracy, jakie ekspatriant może zająć po powrocie do centrali, jak i szkoleń, w jakich będzie miał możliwość wziąć udział. Zaletami stosowania tego narzędzia są m.in.: możliwość zatrzymania ekspatriantów w organizacji, rozwój umiejętności pracowników, poprawa zadowolenia z pracy pracowników oraz uzyskanie większej

² Warto tutaj zaznaczyć, że sukces repatriacji może być rozpatrywany również z punktu widzenia jednostki, pracownika, przy czym w takim wypadku sukcesem stanie się zapewne osiągnięcie wyznaczonych celów indywidualnych lub też, uogólniając, uzyskanie korzyści indywidualnych związanych ze zrealizowaną misją zagraniczną, jak np. awans stanowiskowy.

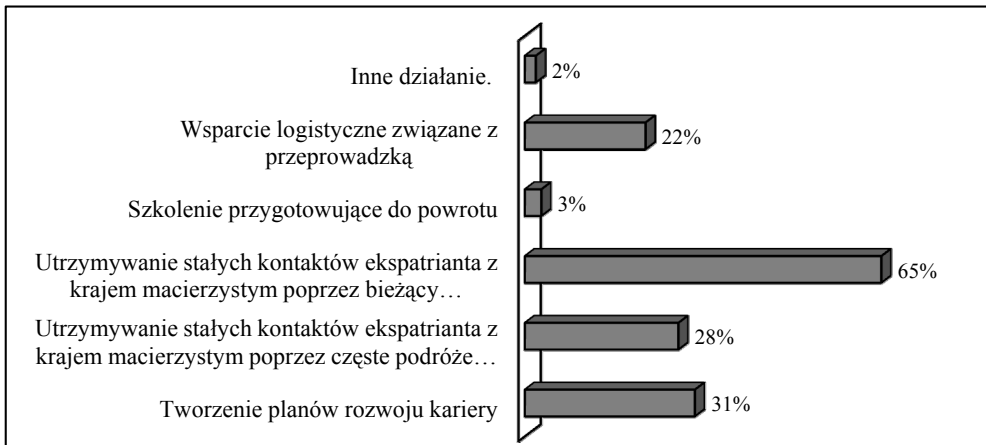
przewagi konkurencyjnej. Drugim narzędziem, jakie powinno być zastosowane przez organizacje dążące do czerpania z korzyści z repatriacji, jest mechanizm łączący (*connectivity mechanisms*). Wspomniany mechanizm wspiera ekspatriantów w utrzymywaniu stałych kontaktów z krajem macierzystym. Do działań wchodzących w skład tego mechanizmu zalicza się: wyznaczenie mentora w kraju macierzystym, wizyty w kraju macierzystym i regularną komunikację z biurem w kraju macierzystym. Trzecim narzędziem, jakie powinno być zastosowane w procesie repatriacji po to, aby zakończyła się ona sukcesem, jest wsparcie repatrianta (*repatriation assistance*). Do zadań wskazywanych w ramach stosowania tego narzędzia należą: szkolenie przygotowujące do powrotu (w założeniach podobne do tego związanego z przygotowaniem do wyjazdu na misję) oraz wsparcie logistyczne związane z przeprowadzką [Andors 2010, s. 61-64; Pattie, While, Tansky 2010, s. 359-365].

3. Praktyki repatriacyjne w świetle badań empirycznych

Biorąc pod uwagę korzyści płynące z prawidłowo realizowanej repatriacji oraz narzędzia sprzyjające ich osiągnięciu, istotne jest zdiagnozowanie, czy organizacje międzynarodowe działające w Polsce wykorzystują wskazane powyżej narzędzia, przez to zwiększając swoją szansę na sukces, czy tego nie czynią. Diagnoza ta możliwa jest dzięki danym pochodzącym z badań Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadzonych na próbie stu organizacji międzynarodowych działających w Polsce. Warto zauważyć, że w badaniach udział wzięły zarówno oddziały korporacji międzynarodowych działających na terenie naszego kraju, jak i polskie organizacje, które umiędzynarodowiły swoją działalność rynkową.

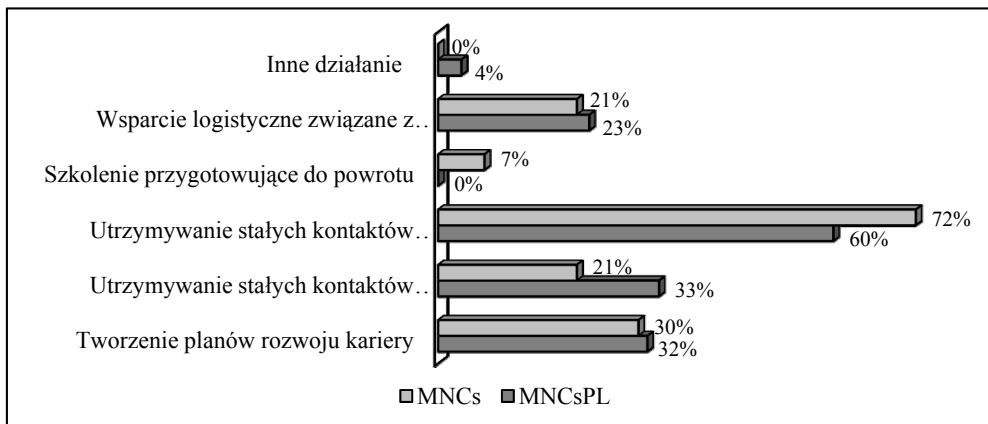
W praktykach organizacji biorących udział we wskazanych powyżej badaniach empirycznych narzędziem najczęściej stosowanym w procesach repatriacyjnych, ale przed powrotem ekspatrianta do firmy macierzystej, okazało się tworzenie mechanizmu łączącego, a dosłownie kwestie ujmując, „Utrzymywanie stałych kontaktów ekspatrianta z krajem macierzystym poprzez bieżący kontakt z bezpośrednim przełożonym lub współpracownikiem w centrali”. Stosowanie tego narzędzia zadeklarowało 65% organizacji biorących udział w badaniach (rys. 1). Drugim w kolejności narzędziem stosowanym w organizacjach, w których przeprowadzono badania ankietowe, jest tworzenie planów rozwoju kariery. Natomiast trzecim jest utrzymywanie stałych kontaktów ekspatrianta z krajem macierzystym poprzez częste podróże do kraju. Relatywnie nisko do powyżej wymienionych narzędzi, a przy tym niezgodnie z potocznym postrzeganiem działań administracyjnych, zwanych czasami bieżącymi czy operacyjnymi, zostało ocenione wsparcie logistyczne związane z przeprowadzką. Wykorzystanie tego narzędzia zadeklarowało bowiem tylko 22% ankietowanych organizacji.

Ciekawych informacji dostarcza analiza danych pozyskanych w badaniach ankietowych analizowanych z uwzględnieniem ‘kraju pochodzenia’ badanych organi-



Rys. 1. Metody i narzędzia stosowane przez organizacje międzynarodowe działające w Polsce podczas repatriacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



Rys. 2. Działania realizowane w procesie repatriacji poprzedzające przyjazd pracownika w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych oraz w oddziałach firm międzynarodowych działających w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

zacji. W obu analizowanych grupach (tj. organizacje polskie działające na rynkach międzynarodowych oraz organizacje międzynarodowe działające na terenie Polski) układ najczęściej stosowanych narzędzi był odmienny. Różnice pomiędzy tymi organizacjami widoczne są w następujących kwestiach (rys. 2):

- organizacje międzynarodowe działające na terenie naszego kraju przywiązują większą wagę do budowania relacji interpersonalnych z ekspatriantami, co zapewne wynika ze świadomości strategicznej istotności kapitału społecznego w procesie zatrzymywania pracowników w organizacji;
- w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce szkoli się pracowników powracających z misji zagranicznej, przygotowując ich w ten sposób do powrotu, w polskich organizacjach działających na rynkach międzynarodowych nie wykorzystuje się tego narzędzia;
- w polskich organizacjach, które umiędzynarodowiły swoją działalność rynkową, częściej niż w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce (filiach) realizuje się takie działania, jak wsparcie logistyczne związane z przeprowadzką (23%), utrzymanie kontaktów poprzez podróże (33%) oraz tworzenie planów rozwoju kariery (32%).

4. Podsumowanie

Podsumowując analizy prowadzone w niniejszym opracowaniu, należy wyartykułować następujące kwestie. Po pierwsze, immanentnym elementem internacjonalizacji procesów internacjonalizacji firm są misje zagraniczne, przy czym współcześnie uwaga zarządzających powinna się skupiać nie tylko na działaniach związanych z wysłaniem i pobytem pracownika za granicą, ale również, jeśli nie przede wszystkim, na jego powrocie (repatriacji). Po drugie, sukces repatriacji jako subproces zarządzania misją zagraniczną wyraża się czerpaniem korzyści, jakie niesie z sobą ten etap misji zagranicznej. Niezbędne jest przy tym (po trzecie) zastosowanie adekwatnych narzędzi: tworzenie planów kariery, mechanizm łączący czy wsparcie repatrianta. Po czwarte, diagnoza stanu praktyki organizacji działających w Polsce w tym zakresie pozwala na stwierdzenie, że organizacje te tylko w podstawowym stopniu zapewniają sobie możliwość czerpania korzyści, jakie niesie prawidłowo zrealizowana repatriacja uwieńczona pozostaniem repatrianta w organizacji. Po piąte, analiza porównawcza praktyk firm międzynarodowych działających w Polsce i polskich organizacji, które działają na rynkach międzynarodowych, wskazuje na odmiennosc w podejściu do realizacji tego procesu. Te pierwsze przywiązują wagę większą do budowania relacji oraz doskonalenia kompetencji repatriantów przy zastosowaniu szkoleń. Polskie firmy natomiast wydają się stosować bardziej kosztochłonne rozwiązania, np. oferowanie wsparcia logistycznego, częste podróże do kraju macierzystego czy tworzenie planów rozwoju kariery. I wreszcie po szóste, należy podkreślić, że choć widoczne jest z diagnozy praktyk repatriacyjnych, iż międzynarodowe organizacje podejmują działania w ramach repatriacji po to, aby przynosiła ona korzyści, to nadal uzasadnione jest stwierdzenie, że obszar ten wymaga większej uwagi tychże organizacji.

Literatura

- Andors A., *Happy returns*, "HRMagazine" 2010 vol. 55, iss. 3.
- Bodolica V., Waxin M.F. (1), *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, "Journal of the International Academy for Case Studies" 2007 vol. 13, iss. 3.
- Bodolica V., Waxin M.F. (2), *Chicago food and beverage company: The challenges of managing international assignments*, "Journal of the International Academy for Case Studies" 2007 vol. 13, iss. 4.
- Dowling P., Fetting M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning, London 2008.
- Harzing A.W., Ruysseveldt J., *International Human Resource Management*, Sage, London 2009.
- Hurn B.J., *The selection of international business managers: part 1*, "Industrial and Commercial Training" 2006 vol. 38, iss. 6.
- Lee H.W., *Factors that influence expatriate failure: An interview study*, "International Journal of Management" 2007 vol. 24, iss. 3.
- Lee H.W., Liu Ch.H., *The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis*, "International Journal of Management" 2006 vol. 23, iss. 4.
- Lee H.W., Liu Ch.H., *An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions*, "International Journal of Manpower" 2007 vol. 29, iss. 2.
- Mendenhall M., Dunbar E., Oddou G., *Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique*, "Human Resource Management" 1987 vol. 26.
- Międzynarodowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Nowy Sącz 1999.
- Moynihan M., *Global Manager. Recruiting, Developing, and Keeping World Class Executives*, Economist Intelligence Unit, USA, McGraw-Hill, New York 1993.
- Osman-Gani A.A.M., Hyder A.S., *Repatriation readjustment of international managers. An empirical analysis of HRD interventions*, "Career Development International" 2008 vol. 13, iss. 5.
- Pattie M., White M.M., Tansky J., *The homecoming: A review of support practices for repatriates*, "Career Development International" 2010 vol. 15, iss. 4.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Schiruma G, Bourne M., Harris H., *Focus on ... human resources. Assessing the value of international workers*, "Measuring Business Excellence" 2006 vol.10, iss.1.
- Selmer J., *Expatriate cross-cultural training for China: Views and experience of "China hands"*, "Management Research Review" 2010 vol. 33, iss. 1.

SUCCESS OR FAILURE OF A REPATRIATION PROCESS? PRACTICES OF INTERNATIONAL CORPORATIONS WHICH OPERATE IN POLAND

Summary: In today's world international assignment has become a more significant aspect of organizations management then before mainly because of progressive globalization. Additionally, expatriate management represents a critical issue in most international assignments and thus it becomes a strategic issue of international human resource management. Repatriation is the last element of the expatriate management cycle. According to the literature, there is still a large part of expatriates and managers in corporate headquarters who assume that re-entry to the home country is relatively non-problematic. That is why the element of the cycle gets less attention and so organizations are not able to generate value added. The main objective of the paper is to detect whether international organizations operating in Poland have implemented the tools which allow them to take advantages form the repatriation.

Keywords: international HRM, international assignment, repatriation, tools of repatriation.