

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Alicja Miś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KARIERA W FIRMIE MIĘDZYNARODOWEJ. DIAGNOZA PRAKTYK W POLSKICH FIRMACH ROZWIJAJĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ MIĘDZYNARODOWĄ

Streszczenie: W toczących się dyskusjach nad współczesnymi karierami i ich międzynarodowym kontekstem autorka artykułu próbuje odpowiedzieć na często pojawiające się pytanie o formalne rozwiązania dotyczące procesu (lub elementów) zarządzania indywidualnymi karierami w organizacjach działających na międzynarodowym rynku. Rozważania teoretyczne zilustrowane zostały wynikami badań przeprowadzonych w 50 polskich firmach działających w międzynarodowym kontekście. Miały za podstawę rozbudowany kwestionariusz ankiety. Ich wyniki pokazały najczęstsze praktyki stosowane w ramach funkcji personalnej polskich przedsiębiorstw rozwijających aktywność międzynarodową, a dotyczące kształtowania karier ekspatriantów. Nadto artykuł jest pierwszą próbą implementacji modelu „struktura – kultura – kontekst” do analizy karier ekspatriantów.

Słowa kluczowe: kariera międzynarodowa/globalna, zarządzanie ekspatriantami, funkcja personalna.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.21

1. Wstęp

W literaturze wiele uwagi poświęcone jest zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmach mających swoje oddziały, przedstawicielstwa czy firmy córki w innych krajach ([Pocztowski 2012; Petison 2008; Brewster&Suutari 2005] i in.)¹. Ekspatrianci mają do odegrania istotną rolę tam, gdzie organizacja próbuje lokować swoje zasoby. Globalizacja sprawia, że ten aspekt jej funkcjonowania staje się kluczowy dla jej rynkowej pozycji. Wielu autorów wskazuje zalety sensownie ukształtowanego systemu zarządzania ekspatriantami, takie jak: lepsza kontrola, wzrost umiejętności technicznych i wiedzy pracowników, sposobność rozwoju personelu przez specy-

¹ Rozróżnienie pomiędzy prawnymi formami zależności między organizacją macierzystą a zależną nie jest kryterium różnicującym firmy w prezentowanym tekście. Zatem ich zamienne stosowanie ma charakter wyłącznie stylistyczny.

ficzną ścieżkę, jaką jest „ekspozycja międzynarodowa”. Co więcej, rozwój pracowników widziany jest coraz szerzej nie tylko jako kilkumiesięczny pobyt, lecz także jako głęboka internalizacja obcej kultury w trakcie kilkuletniej pracy za granicą. Tu jednak pojawia się wątpliwość dotycząca przygotowania wspomnianego pobytu przez macierzystą organizację; czy w istocie jest on tak zaplanowany, że pozwala na optymalne wykorzystanie czasu misji, uczynienie go faktycznie rozwojowym, z silnym wpływem na karierę jednostki? Nie ma bowiem wypracowanych i utrwalonych praktyk w tym zakresie, aspirujących do rangi modelu możliwego do zaadaptowania do konkretnych warunków organizacyjnych.

Problematyka zarządzania karierą międzynarodową zyskuje na znaczeniu w wyniku ponadorganizacyjnych procesów, które stawiają przed korporacjami nowe wyzwania. Kariera rozumiana jako rozwój jednostki dokonuje się w coraz szerszych ramach: ponadnarodowych, globalnych i transnarodowych. Jej wyraźnie ujawniający się indywidualny charakter otrzymuje w międzynarodowych firmach szersze obiektywne charakterystyki, a w procesach zarządzania karierami ekspatriantów stosowane jest specyficzne instrumentarium. Autorzy i badacze tego zagadnienia upatrują w globalizacji i współtworzących ją procesach komunikacji internetowej, rozwijającej się ekonomii wiedzy i wzrastającej mobilności indywidualnej przyczyn zmian w rozumieniu i rozwoju indywidualnych karier [Thomas, Inkson 2007, s. 115]. Kooperacja i strategiczne alianse stwarzają nowe okoliczności – decyzje podejmowane w jednym kraju mają wpływ na ścieżkę kariery osoby pracującej w innym.

Pojawiają się zatem pytania, które zarazem są celem tego wystąpienia opracowania, tj.: Czy i w jaki sposób organizacje międzynarodowe kształtują kariery swoich międzynarodowych pracowników? oraz: Jakie ewentualne praktyki zarządcze służą (są skuteczne) budowie ich pozycji międzynarodowej poprzez kształtowanie karier indywidualnych pracowników?

2. Rozumienie kariery międzynarodowej: istota i kontekst

Globalizacja² może być opisana jako brak granic i barier w wymianie, „krystalizowanie się świata jako pojedynczego miejsca” [Robertson 1995, s. 38]³. Może zatem służyć jako kategoria opisowa dla kariery pracowników rozwijanej w zglobalizowanym świecie. Tradycyjne rozumienie kariery jako sekwencji doświadczeń związanych z pracą w ciągu cyklu życia jednostki [Arthur, Hall, Lawrence 1989] jest coraz częściej uzupełniane frazą: gdy fragment tej sekwencji dzieje się w więcej niż jed-

² Mając świadomość możliwego rozróżnienia pomiędzy terminami *globalny* i *międzynarodowy*, obydwaj terminy w tym wystąpieniu stosuję synonimicznie.

³ Inne określenie globalizacji zaproponowała B. Parker: „Zwiększanie przenikalności tradycyjnych granic, włączając w to fizyczne granice między narodami/państwami, ale też między ekonomiami, branżami i organizacjami oraz – mniej wyraźne – między normami i założeniami kulturowymi” [Parker 1998, s. 7].

nym kraju [Dickmann, Baruch 2011, s. 7]. Jest ono także bardziej indywidualnym spojrzeniem na karierę, akcentując w niej „to, co wewnętrzne”, mniej podkreślając aspekt zewnętrzny. Ten zaś jest kluczowy dla kariery plasowanej organizacyjnie.

Pracownicy wysyłani na misję zagraniczną przez macierzystą organizację są dla niej w pewnym sensie „bardziej kosztowni” niż pozostający w kraju, z racji ról, jakie przyjdzie im za granicą w imieniu organizacji odgrywać. Role te mogą być trojakięgo rodzaju: rola kontrolera, rola koordynatora i rola przekazującego wiedzę i umiejętności [Paik, Sohn 2004]. Pierwsza z wymienionych ról, uznawana za kluczową, polega na podjęciu działań kontrolujących strategię i działanie firmy zależnej na rzecz zapewnienia spójności pomiędzy firmą macierzystą i lokalną, niezależnie od różnic kulturowych występujących pomiędzy krajami. Rola koordynatora polega na współpracy z lokalnym zarządem na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Rola przekazującego wiedzę/umiejętności koncentruje się na implementacji w lokalnej organizacji wiedzy niezbędnej do celów firmy i taki rozwój umiejętności lokalnych pracowników, żeby spełniały międzynarodowe standardy. Nadto tę rolę wiąże się z pielęgowaniem (przestrzeganiem) kultury organizacji macierzystej w firmie córce. Problemy ekspatrianta z odgrywaniem roli przynoszą skutki bardziej dalekosiężne: zarówno co do czasu, jak i wykonywanych zadań. Trudniej bowiem znaleźć następcę odpowiednio przygotowanego do realizacji misji, wymaga to czasu także na przygotowanie rodziny ekspatrianta, a skutki niedostatecznej misji dotyczą całego zagranicznego oddziału, a nie tylko konkretnego stanowiska.

Kwestie ekspatriacji mogą być modelowo ujęte w triadzie: struktura – kultura – kontekst. Pierwszy z komponentów triady – struktura jest głęboko zakorzeniona w organizacji. Różne typy struktur kształtują różne możliwości rozwoju kariery, określając dostępne obecnie i przyszłe pozycje (stanowiska) zawodowe. Międzynarodowość firmy rozszerza te możliwości. Kultura jest swoistym łącznikiem pomiędzy jednostką a organizacją: pracownik socjalizowany w kulturze narodowej i organizacja z rozwiniętą własną kulturą, zawierająca też element ponadnarodowy. Ostatni z komponentów triady to kontekst. Ma on charakter *stricte* indywidualny i obejmuje układ takich charakterystyk jednostki, jak płeć [Altman, Shortland 2008], wiek, wykształcenie, sytuacja rodzinna [Bozionelos 2009], etap cyklu życia rodziny.

Triada: struktura – kultura – kontekst jest konstruktem pomocnym w analizie różnych typów karier międzynarodowych, zarówno organizacyjnych, jak i inicjowanych i realizowanych samodzielnie (kosmopolici, freelancerzy). Uwidacznia kluczowe różnice pomiędzy tymi typami karier zarówno w odniesieniu do sposobu świadczenia pracy, jak i inicjatywy związanej z jej świadczeniem, owocując specyficzną trajektorią rozwoju kariery, jej tempem i perspektywami. Mówiąc metaforycznie, czy w większym stopniu będzie „szczeblami drabiny”, czy „rzeką” wijącą się w krajobrazach bez granic [Crowley-Henry 2012, s. 130].

3. Zarządzanie karierą ekspatriantów w firmie międzynarodowej

Perspektywa organizacyjna w zarządzaniu karierami, ujmując opisowo, to konstruowanie przestrzeni kształtowania indywidualnej kariery w warunkach organizacji, z uwzględnieniem możliwości stwarzanych przez jej międzynarodowy charakter [Miś 2007]. Specyfika rozwoju pracowników przeznaczonych do pracy w zróżnicowanych kulturowo warunkach organizacji międzynarodowej wynika ze szczególnej rangi wiedzy, uznawanej za kryterium sukcesu misji zagranicznej, a tym samym sukcesu organizacji. Klasyczny schemat procesu szkoleń i rozwoju jest modyfikowany o elementy zwiększające prawdopodobieństwo pomyślnej realizacji misji [Dowling, Festing, Engle 2008, s. 138; Baruch 2004, s. 218]. Nadto znajduje się pod silnym wpływem kultury narodowej lub podlega wielokulturowym oddziaływaniom.

Zarządzanie karierą ekspatriantów w ramach funkcji personalnej opiera się na zbudowanym w organizacji systemie szkoleń i doskonalenia pracowników, przemieszczeń i praktycznych wizyt (*preliminary visits*), który reguluje działalność podmiotów inicjujących i realizujących proces kształtowania karier, a następnie oceniających jego efektywność. Struktura tego systemu jest pochodną kultury organizacyjnej, a ta – kultury szerszej. Jest ponadto konsekwencją przyjętego w organizacji wzorca etnocentrycznego, policentrycznego, regio- lub geocentrycznego [Baruch 2004, s. 227]⁴.

Proces zarządzania karierami ekspatriantów składa się z szeregu elementów, które w chronologicznym porządku kształtują się następująco: planowanie misji zagranicznej, rekrutacja i selekcja kandydatów, przygotowanie do ekspatriacji, rozwój, motywowanie i ocena w trakcie misji, przygotowanie do repatriacji, uplasowanie w macierzystej organizacji po powrocie. Każdy z wymienionych subprocesów uzyskuje specyficzny kształt w organizacji międzynarodowej. Zmieniają się kryteria rekrutacji i selekcji, inaczej budowane jest wynagrodzenie za pracę, sposób oceny efektywności pracownika w trakcie misji się zmienia, szkolenie i rozwój zyskują dodatkowe komponenty. Tym, co strukturalnie różni proces zarządzania karierami

⁴ W modelu etnocentrycznym rozwój pracowników dokonuje się w firmie macierzystej i odwzorowywany jest w oddziałach [Thomas, Inkson 2007]. Rozwój kariery w firmie macierzystej jest wyżej wartościowany niż możliwości, jakie daje proces ekspatriacji. Jej obiektywne wymiary stanowią wzorzec rozprzestrzeniany do stowarzyszonych firm. W modelu policentrycznym priorytet zyskują konkretne uwarunkowania prawno-kulturowo-ekonomiczne, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z organizacją macierzystą, czy filialną. Wartość rozwoju pracowników oceniana jest z perspektywy lokalnej. W firmie geocentrycznej przestają dominować narodowe rozwiązania, liczą się za to rozwiązania najlepsze. Kariera uzyskuje wymiar globalny: pracownik kształtuje ją zgodnie z własnymi potrzebami, wybierając tę filię, gdzie znajduje najlepsze dla siebie możliwości. Jej lokalizacja ma drugorzędne znaczenie. W firmie regiocentrycznej postępuje się podobnie jak w poprzedniej, jednak zakres wykorzystywanych i implementowanych wzorów rozwoju pracowników ograniczony jest do firmy i jej filii działających w pewnym regionie, wyróżnionym ze względu na jakieś kryterium (etnograficzne, polityczne, religijne i in. Szerzej: [Baruch 2004].

pracowników w firmie narodowej i międzynarodowej, jest pojawienie się szkoleń przygotowujących do wyjazdu, a następnie do repatriacji. Pierwsze z nich są kluczowe dla sukcesu misji, drugie zaś priorytetowe dla dalszego związku ekspatrianta z macierzystą firmą.

Praktyka organizacji międzynarodowych w zakresie kształtowania indywidualnych karier jest zróżnicowana w takim samym stopniu, jak sposób realizacji funkcji personalnej tych organizacji⁵. Badania pokazują, że w znacznym odsetku diagnozowanych firm problematyka planowania karier, rozumiana wąsko: jako planowanie sukcesji i tworzenie rezerwy kadrowej występuje i ma postać opracowanej pisemnie procedury postępowania w ramach funkcji personalnej (76%) wobec pozostałej liczby firm nie posiadających sformalizowanych sposobów działania (24%). Nadto w 22% badanych firm część z tych procesów wspomagana jest informatycznie. W pewnym odsetku firm (38%) wyjazd na misję zagraniczną jest wiązany z karierą pracowników w rozumieniu „rozwoju globalnych kompetencji” ekspatrianta, przy czym nieznacznie częściej poprzez wyjazdy krótsze (do dwóch tygodni – 20%) niż dłuższe (kilkumiesięczne – 18%). Możliwa tu interpretacja podpowiada, iż dla organizacji wysłanie kandydata do pracy za granicę ma na celu rozszerzenie globalnych kompetencji będących w jej dyspozycji. Dla pracownika zaś – ma charakter intencjonalnego działania ukierunkowanego na wzrost *employability*.

Podjęte i przywoływane tu badania miały, w zakresie kwestii związanych z zarządzaniem karierami zatrudnionych pracowników firmy międzynarodowej, ujawnić praktyki podejmowane przez te firmy. Przyjęto bowiem, że specyfika tej problematyki, występująca w firmie narodowej, jest swoista dla firm działających na ponadnarodowym rynku. Jeśli zatem przyjąć, że w zarządzaniu karierami pracowników ważne jest ukształtowanie tego procesu i stosowanie go w odniesieniu do grupy docelowych jednostek, to referowane badania pokazały, iż w nieco więcej niż połowie (58%) badanych organizacji istnieje system planowania karier i zarządzania nimi w odniesieniu do zatrudnionych (i ekspatriowanych) pracowników. Jednak tylko w 22% firm ma charakter formalnego procesu – co czyni go niepodatnym na indywidualne oddziaływania z racji braku przejrzystych procedur i kroków oraz możliwych do wykorzystania narzędzi. Oznacza to także, że blisko 80% firm podejmuje praktyki nieoczekiwane i niepozwalające na intencjonalne ich wykorzystanie przez indywidualnych pracowników. W konsekwencji organizacje nie do końca mogą określić „produkt finalny” i podjąć skuteczne działania profilujące go zgodnie z własnymi potrzebami. 22% badanych organizacji ujawnia „zwyczajową” strukturę systemu planowania i zarządzania karierami, co oznacza brak porównywalności działań podejmowanych względem pracowników i ogranicza ich wpływ (kariera kształtowana intencjonalnie) na ich kształt i przebieg. 14% firm biorących udział w badaniu

⁵ Dane przytaczane w tym wystąpieniu pochodzą z badań przeprowadzonych w 2013 roku w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) w grupie 50 przedsiębiorstw polskich działających międzynarodowo. Celem badań była diagnoza specyfiki ich funkcji personalnej (w tym kształtowania karier zatrudnionych pracowników).

podejmuje decyzje co do indywidualnych karier w sposób sytuacyjny, co oznacza brak konkretnego wzorca, brak planów i możliwości aktywnego kształtowania w konkretnej perspektywie czasu. Najlicniejsza grupa badanych firm (36%) stwierdziła brak takiego systemu, w miejsce czego pojawiają się działania doraźne. Sygnalizuje to niedostrzeżenie związku pomiędzy wyjazdem pracownika na misje zagraniczna a „zwrotem” z niego, w postaci rozwoju kompetencji, zbudowania sieci relacji, lepszej adaptacji organizacji do lokalnego środowiska kulturowego, transferu wiedzy w obie strony i in. W wymiarze indywidualnym – wzrostu *adaptability* i *employability*, co stanowi właściwy krok rozwojowy w karierze pracownika.

6% badanych firm nie podejmuje działań ukierunkowanych na rozwój indywidualnej kariery. W tych firmach warto byłoby zbadać odsetek pracowników odchodzących z nich po powrocie z misji zagranicznej, jest to bowiem silny predyktor pojawienia się intencji odejścia [Baruch, Steele, Quantrill 2002, s. 660]. Stosowne dane zawiera tab. 1.

Tabela 1. Czy w firmie istnieje system planowania i zarządzania karierami zatrudnionych pracowników?

Odpowiedzi	Firma międzynarodowa działająca w Polsce	
	liczność	%
1. Tak, istnieje i ma charakter formalnego procesu	11	22
2. Tak, istnieje, ale ma charakter zwyczajowy	11	22
3. Tak, podejmowane są różne działania o charakterze sytuacyjnym	7	14
4. Nie, ale podejmowane są działania, gdy pojawi się potrzeba	18	36
5. Nie podejmuje się działań ukierunkowanych na rozwój indywidualnej kariery	3	6

Źródło: dane zaczerpnięte z badań ankietowych KZKL.

Inną kwestią, składającą się na strukturę systemu zarządzania karierami pracowników, jest zestaw zadań realizowanych w praktyce, a zaliczanych w poczet tego systemu. Szczegółowe dane uzyskane w badaniach zawiera tab. 2.

Puła możliwych rozwiązań jest tu szeroka i w dużym stopniu zależy od przyjętego poziomu szczegółowości. Z punktu widzenia organizacji lista zadań może obejmować diagnozowanie specyficznych kompetencji pracowników przewidzianych do ekspatriacji, określanie koniecznych szkoleń i treningu kulturowego, umiejętności językowych, określanie sukcesji, badanie przydatności do ekspatriacji, badanie orientacji w zakresie kariery i in. Z punktu widzenia osoby ekspatriowanej zadania te częściowo się pokrywają, ale też są inne: diagnoza indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników, określanie kontekstu (uwarunkowań) indywidualnej kariery, badanie indywidualnego tempa rozwoju, diagnozowanie osobowości zawodowej i in.

Relacjonowane badania pokazały, że najliczniej firmy realizują zadania związane z „diagnozowaniem potrzeb i oczekiwań pracowników” (64%). Uzyskany wynik stanowi podstawę do ostrożnego optymizmu; ujawnia bowiem wysoką rangę przypisywaną przez organizacje indywidualnemu planowi rozwoju kariery, stanowiącemu podstawę decyzji o wyborze sposobu jej kształtowania. 56% badanych firm realizuje zadania składające się na „diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników”. Jeśli poprzednie zadanie wskazywało na skłanianie się organizacji w kierunku indywidualnego podejścia (diagnozowanie potrzeb i oczekiwań pracownika) do kształtowania kariery pracownika, to drugie ujawnia podejście raczej organizacyjne (strukturalne). Diagnozowanie potencjału rozwojowego ma dać informację o możliwych kierunkach rozwoju pracownika, wynikających z jego cech osobowych, doświadczeń i wiedzy. Zatem to, co „przeszłe”, ma być ekstrapolowane na przyszłość, stanowiąc rodzaj rękojmi w zakresie inwestowania w pracownika ekspatriowanego. Kolejnym co do częstotliwości wyboru (38%) zadaniem/instrumentem zarządzania rozwojem kariery było „określenie puli możliwych do objęcia stanowisk”. Ten instrument wiąże się raczej z repatriacją – powrotem z misji zagranicznej i próbą znalezienia dla ekspatrianta adekwatnej do nowo zdobytych kwalifikacji pozycji w macierzystej organizacji. To zadanie ma charakter także organizacyjny, a jego wartość jest duża; często bowiem złożenie propozycji objęcia konkretnego stanowiska przesądza o pozostaniu (bądź przeciwnie) pracownika w organizacji po ekspatriacji. Kolejne dwa zadania, również o charakterze organizacyjnym i tej samej częstotliwości wyborów (30%), to „określanie sekwencji koniecznych szkoleń” i „budowanie list sukcesorów”. Wskazują one na orientację organizacyjną badanej firmy, potwierdzając priorytet celów rozwojowych przedsiębiorstwa wobec celów indywidualnych. Niemniej ich osiągnięcie sprzyja indywidualnemu kreowaniu ścieżki kariery, związanemu z planami pracownika, choć niekoniecznie zgodnie z jego aktualnymi potrzebami.

Kolejnym co do częstotliwości wskazań zadaniem było „diagnozowanie typu osobowości zawodowej” (26%). W zarządzaniu karierą jest to instrument ogólny, niespecyficzny dla karier ekspatriantów. Ma znaczenie tyleż organizacyjne, ile indywidualne, stanowiąc dla obydwu podmiotów ważną informację o adekwatności wyborów dokonywanych przez jednostkę w karierze do jej wewnętrznej orientacji opartej na cechach osobowości. Nieznacznie rzadziej (24%) niż poprzednie zadanie wskazane zostało „ocenie indywidualnych uwarunkowań rozwoju kariery”. Ten instrument zarządzania karierą ma w równym stopniu znaczenie organizacyjne, jak i indywidualne: pozwala rozpoznać szanse i ograniczenia pracownika w perspektywie planowanej ekspatriacji lub z niej powrotu. W śladowym stopniu pojawiły się wskazania „określanie wyznacznika kariery”, „diagnozowanie indywidualnego tempa rozwoju i podstaw rodzinnych tego rozwoju” (po 2%). Obydwa mają znaczenie głównie w orientacji indywidualnej.

Analiza danych z tab. 2 pokazuje dominującą orientację organizacyjną (strukturalną) w kształtowaniu zadań (instrumentów) zarządzania karierami. Jest to zgodne

Tabela 2. Zadania realizowane w praktyce zarządzania karierami pracowników

Odpowiedzi	Firma międzynarodowa działająca w Polsce	
	liczność	%
1. Diagnozowanie potrzeb i oczekiwań pracowników	32	64
2. Diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników	28	56
3. Określanie puli możliwych do objęcia stanowisk pracy	19	38
4. Określanie sekwencji koniecznych szkoleń	15	30
5. Budowanie list sukcesorów	15	30
6. Diagnozowanie typu osobowości zawodowej	13	26
7. Określanie wyznacznika kariery	1	2
8. Diagnozowanie indywidualnego tempa rozwoju (biogram) i podstaw rodzinnych (genogram)	1	2
9. Ocena indywidualnych uwarunkowań rozwoju kariery	12	24
10. Inne: <i>diagnoza potrzeb firmy</i>	1	2

Źródło: dane zaczerpnięte z badań ankietowych KZKL (należało wskazać wszystkie stosowane – dlatego nie sumują się do 100%).

z tradycyjnym rozumieniem kariery, lecz błędne w kontekście koncepcji kariery bez granic, której niejako paradygmatem jest międzynarodowość.

Kolejną kwestią poddaną diagnozie w badaniu byli adresaci praktyk związanych z zarządzaniem karierami pracowników zatrudnionych w firmie międzynarodowej. Dążono do ustalenia, czy wspomniane praktyki skierowane są do wszystkich pracowników, czy też są one różnicowane ze względu na konkretne kryterium wyodrębniające grupę lub pojedyncze osoby. Badania pokazały, że nie są one kierowane do wszystkich pracowników, lecz do pewnych ich grup. Takie wskazanie uzyskano od 36% badanych firm. Nieznacznie rzadziej (34%) reprezentowana była odpowiedź „Tak, lecz jest różnicowana ze względu na stanowiska zajmowane przez pracowników”. Oznacza to, że istniejące praktyki są adresowane do wszystkich pracowników lecz oferta jest różnicowana indywidualnie (lub grupowo) według kryterium zajmowanego stanowiska.

W równym stopniu co do częstotliwości pojawiły się odpowiedzi „Tak, do wszystkich grup pracowników” oraz „Tak, lecz jest różnicowana w stosunku do pracowników wyłącznie zatrudnionych w centrali (lokalnych) i wyjeżdżających na misje (ekspatriantów)” (po 6% wskazań). W przypadku pierwszej odpowiedzi oznacza to, że firma adresuje praktyki zarządzania karierami do wszystkich pracowników, niezależnie od ich pozycji w organizacji, wieku, stażu i planów expatriacyjnych. W drugim przypadku wspomniane praktyki obejmują konkretną, wyodrębnioną grupę zatrudnionych w centrali firmy i planowanych do podjęcia misji zagranicznej. Jeśli ta pierwsza odpowiedź jest zrozumiała (powszechność praktyk związanych

z zarządzaniem karierami), to druga odpowiedź oznacza, że misja zagraniczna jest traktowana jako kariera pracownika. Osoby nie podejmujące misji – kariery nie rozwijają. Pojawia się zatem pytanie o sposób rekrutacji do grupy expatriantów w tych organizacjach. Analizowane dane zawiera tab. 3.

Tabela 3. Czy praktyka związana z zarządzaniem karierami jest realizowana w stosunku do wszystkich pracowników firmy?

Odpowiedzi	Firma międzynarodowa działająca w Polsce	
	liczność	%
1. Tak, do wszystkich grup pracowników	6	12
2. Tak, lecz jest różnicowana w stosunku do pracowników wyłącznie zatrudnionych w centrali (lokalnych) i wyjeżdżających na zagraniczne misje (expatriantów)	6	12
3. Tak, lecz jest różnicowana ze względu na stanowiska zajmowane przez pracowników	17	34
4. Tak, lecz jest różnicowana ze względu na wiek pracowników (generacje)	0	0
5. Nie, takie praktyki podejmuje się wyłącznie w stosunku do pewnych osób i/lub grup pracowników	18	36
6. Ze względu na staż pracy	0	0

Źródło: dane zaczerpnięte z badań ankietowych KZKL.

Przyjawszy, iż podsystem zarządzania karierami zatrudnionych pracowników jest w organizacjach międzynarodowych tak skonstruowany, żeby uwzględniać rozwojowe potrzeby i możliwości pracowników zatrudnionych w centrali firmy macierzystej, jak i expatriowanych, poszukiwano w relacjonowanych badaniach informacji o czynnikach, które brane są pod uwagę w zarządzaniu karierami obu wymienionych grup. Uzyskane dane, przedstawione w tab. 4, pokazują występujące tu różnice i podobieństwa.

W stosunku do pracowników centrali najczęściej wskazywanymi czynnikami uwzględnianymi w zarządzaniu ich karierami były: „poziom edukacji formalnej” (88%), „poziom doświadczenia zawodowego” (86%) oraz „zaangażowanie w pracę” (76%). Często, choć nieco rzadziej niż poprzednia grupa, wskazywano na: „osiąganie celów na aktualnie zajmowanym stanowisku pracy” i „umiejętność współpracy z innymi” (po 64%) oraz „ukierunkowanie na doskonalenie kwalifikacji” (60%). Relatywnie rzadziej pojawiały się następujące odpowiedzi: „umiejętność sprawowania władzy” (44%), „znajomości i poparcie w organizacji” (42%) oraz „wiek pracownika” (40%). Najrzadziej wybierano odpowiedź „zdolność do szybkiej adaptacji kulturowej” (18%).

W stosunku do pracowników wysyłanych na zagraniczne misje układ czynników branych pod uwagę w zarządzaniu ich karierami przedstawiał się następująco:

najczęściej wskazywano „umiejętność współpracy z innymi” (74%), „osiągnięcie celów na stanowisku pracy” (70%) i zaangażowanie w pracę (66%). Nieco tylko rzadziej pojawiły się odpowiedzi: „poziom doświadczenia zawodowego” (58%) oraz „poziom edukacji formalnej” (50%). Poniżej połowy wyborów uzyskały odpowiedzi: „ukierunkowanie na doskonalenie kwalifikacji” (44%), „zdolność do szybkiej adaptacji kulturowej” (40%) a także „umiejętność sprawowania władzy” (38%). Relatywnie najrzadziej wskazano na „wiek pracownika” jako czynnik uwzględniany w zarządzaniu jego karierą (24%) oraz „znajomości i poparcie w organizacji” – 20% wskazań.

Tabela 4. Które z niżej wymienionych czynników brane są pod uwagę w zarządzaniu karierami pracowników centrali, a które – ekspatriantów?

Odpowiedzi	Pracownicy centrali (zatrudnieni w kraju)		Ekspatrianci (pracownicy wysyłani za granicę)	
	liczność	%	liczność	%
1. Poziom edukacji formalnej	44	88	25	50
2. Poziom doświadczenia zawodowego	43	86	29	58
3. Osiągnięcie celów na stanowisku pracy	32	64	35	70
4. Zdolność do szybkiej adaptacji kulturowej	9	18	20	40
5. Zaangażowanie w pracę	38	76	33	66
6. Wiek pracownika	20	40	12	24
7. Umiejętność współpracy z innymi	32	64	37	74
8. Ukierunkowanie na doskonalenie kwalifikacji	30	60	22	44
9. Znajomości i poparcie w organizacji	21	42	10	20
10. Umiejętność sprawowania władzy	22	44	19	38
11. Inne	2	4	4	8

Źródło: dane zaczerpnięte z badań ankietowych KZKL.

W obydwu analizowanych grupach relatywnie najczęściej wskazano „zaangażowanie w pracę” jako czynnik brany pod uwagę w kształtowaniu karier pracowników centrali i ekspatriantów (odpowiednio: 76 i 66% wskazań). Czynnik ten jest dyskusyjny jako predykat sukcesu w karierze widziany z perspektywy nie tylko jednostki, ale i organizacji. Zaangażowanie w pracę może dobrze rokować w rozwoju kariery, jeśli jest powiązane z odpowiednimi kompetencjami formalnymi i doświadczeniem (w odniesieniu do centrali to założenie jest spełnione), a przede wszystkim z łatwością w adaptacji kulturowej (w odniesieniu do ekspatriantów to założenie nie jest spełnione).

Pozostałe wskazania dość znacznie różnicują analizowane grupy.

W grupie ekspatriantów najczęściej wybierano odpowiedzi „umiejętność współpracy z innymi” i „osiągnięcie celów na stanowisku pracy”. Ten pierwszy czynnik jest

niewątpliwie istotny i może odgrywać pierwszoplanową rolę w powodzeniu misji zagranicznej. Trzeba jednak pamiętać o specyfice stanowiska pracy – wymagającego w różnym stopniu umiejętności współpracy. Drugi czynnik objął nienależne sobie miejsce. Efektywność osiągania celów na stanowisku pracy jest słabym czynnikiem wpływającym na rozwój kariery w wymiarze indywidualnym, dość często jednak wykorzystywanym w organizacjach jako kryterium decyzji o rozwoju pracownika z uwagi na mierzalność, ułatwiającą porównywalność. Słabiej reprezentowane w odpowiedziach były takie kryteria, jak „poziom doświadczenia zawodowego”, „poziom edukacji formalnej” i „ukierunkowanie na doskonalenie kwalifikacji”. Wśród nich w grupie ekspatriantów relatywnie słabiej z rozwijającą się karierą komponuje się „poziom edukacji formalnej”. Jest ona czynnikiem istotnym na poziomie wejścia do organizacji, jednak dalsza droga rozwoju indywidualnego kształtuje się jako konsekwencja kwalifikacji formalnych (zarówno wśród pracowników centrali, jak i ekspatriantów). Ten czynnik został prawidłowo uplasowany w odniesieniu do pracowników centrali.

Logiczne wydaje się miejsce „zdolności do szybkiej adaptacji kulturowej” jako czynnika kształtowania indywidualnych karier w grupie pracowników centrali – wybór tego kryterium był rzadki w grupie pracowników centrali. Natomiast w grupie pracowników ekspatriowanych jego częstotliwość była porównawczo tylko nieco większa (w grupie rzadszych wyborów, jednak nie najrzadszych). Ten czynnik dla ekspatriantów wydaje się kluczowy w sukcesie misji i kariery. Liczne publikacje podkreślają fakt trudności w adaptacji kulturowej jako omalże najważniejszego czynnika sukcesu [Dickmann, Harris 2005].

To, co interesujące, to ujawnienie znaczenia wieku pracownika jako czynnika kształtowania jego kariery w organizacji międzynarodowej. Odgrywa on niewielką rolę w grupie pracowników ekspatriowanych, częściej brany jest pod uwagę w zarządzaniu karierą pracowników centrali. Aranżacja zatem kariery w centrali ma za jedno z kryteriów (choć nie kluczowe) przynależność generacyjną pracownika, wśród ekspatriantów zaś – nie odgrywa ono roli. Warto także dodać, że znaczenie „znajomości i poparcia w organizacji” jest nikłe w odniesieniu do pracowników wysyłanych na zagraniczne misje, nieco silniejsze – w grupie pracowników centrali. Jest zdecydowanie niemerytorycznym kryterium, odnajdującym właściwsze (bo naj-słabsze) miejsce w grupie ekspatriantów.

4. Konkluzje

Ekspatriacja jako problem organizacji jest coraz częściej badana, a jej aspekty związane z karierą – coraz częściej uznawane za czynnik sukcesu. Ranga tych zagadnień wzrasta z racji m.in. wykazywanego w badaniach dużego odsetka odejść z organizacji po repatriacji, z powodu poczucia braku możliwości zdyskontowania nowych kwalifikacji w macierzystej organizacji, a często nawet braku zainteresowania nimi z jej strony [Stahl, Cerdin 2004]. Relacjonowane badania pokazują brak ogólnie

akceptowanego i użytecznego wzorca zarządzania karierami expatriantów, co jednak nie oznacza braku prób podejmowanych w tym kierunku – mają one charakter przyczynkowski, szczegółowy, często wychodzą ze studium konkretnego przypadku. Istniejące w praktyce rozwiązania koncentrują się na poziomie bezpośredniego działania; relacjonowane badania pokazują zróżnicowane rozwiązania operacyjne zarówno co do struktury procesu planowania i zarządzania karierami, jak i głównych ich aktorów, kryteriów oceny, zadań podejmowanych w ich ramach i czynników branych pod uwagę w kształtowaniu karier expatriantów i pracowników centrali firmy międzynarodowej. Analiza danych zebranych w badaniu relatywnie niewielkiej liczby firm międzynarodowych pokazuje jednak, że konieczne jest umocowanie problemu karier w strategii organizacji z dominującym raczej założeniem o elastyczności niż stabilności; elastyczności koniecznej z racji zmiennych uwarunkowań na poziomie szerszym niż narodowy. Bardziej adekwatne wykorzystanie *host country nationals* i *third country nationals* będzie profitowało w efektywniejszej aktywności na rynku międzynarodowym i budowaniu bardziej atrakcyjnych programów zarządzania karierami. Spowoduje to zmniejszenie odsetka odejść z organizacji po zakończonej misji, a zatem zatrzymaniem nowo zgromadzonego kapitału ludzkiego.

Tym, co w sposób dostrzegalny różnicuje kariery tradycyjne i nowoczesne, to nacisk na uczenie się w miejsce rozwoju stosownego do wieku pracownika. Wiek przestaje być kryterium różnicującym oferty rozwojowe, natomiast coraz częściej staje się nim orientacja na uczenie się, uczenie się przez całe życie i w związku z różnymi organizacjami, miejscami i kulturami. Wymusza to wręcz zmianę tradycyjnych ról organizacyjnych w odniesieniu do zarządzania karierami expatriantów i misją jako całością: dział HR powinien stać się bardziej operacyjny niż koncepcyjny w swoich działaniach, budując na strategii personalnej strukturę systemu zarządzania karierami.

Literatura

- Altman Y., Shortland S., *Women and international assignments: Taking stock – a 25-year review*, "Human Resource Management" 2008, vol. 47.
- Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 1989.
- Baruch Y., *Managing Careers. Theory and Practice*, Prentice Hall, Harlow 2004.
- Baruch Y., Steele D.J., Quantrill G.A., *Management of expatriation and repatriation for novice global player*, "International Journal for Manpower" 2002 vol. 23, no. 7.
- Bozionelos N., *Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with expatriate nurses in Saudi Arabia*, "Human Resource Management" 2009, vol. 48.
- Brewster C., Suutari V., *Global HRM: Aspect of research agenda*, "Personnel Review" 2005, vol. 34, no. 1.
- Crowley-Henry M., *Re-conceptualizing the career development of self initiated expatriates: Rivers not ladders*, "Journal of Management Development" 2012, vol. 31, no. 2.
- Dickmann M., Baruch Y., *Global Careers*, Routledge, New York 2011.

- Dickmann M., Harris H., *Career capital and the role of international assignments: Individual and organizational approaches in a global corporation*, "Journal of World Business" 2005, vol. 40.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A.D., *International Human Resource Management*, Thomson Learning, London 2008.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
- Paik Y., Sohn J.D., *Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs*, "Journal of World Business" 2004, vol. 39, no. 1.
- Parker B., *Globalization: Managing across boundaries*, Sage, London 1998.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Petison P., Johri L., *Managing local employees: Expatriate roles in a subsidiary*, "Management Decision" 2008, vol. 46, no. 5.
- Robertson R., *Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity*, [w:] M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (eds.), *Global modernities*, Sage, London 1995.
- Stahl G.K., Cerdin J.-L., *Global careers in French and German multinational corporations*, "Journal of Management Development" 2004, vol. 23, no. 9.
- Thomas D.C., Inkson K., *Careers Across Cultures*, [w:] H. Gunz, M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Sage, London 2007.

CAREER IN AN INTERNATIONAL ENTERPRISE. DIAGNOSIS OF PRACTICES IN POLISH ORGANIZATIONS DEVELOPING INTERNATIONAL ACTIVITY

Summary: Within the current discourse on contemporary careers and the context of international assignment this paper seeks the answer to the question about the ways in which the process of management of individual careers in an international organization is established. Research conducted in 50 Polish firms operating in international environment has shown the most frequent practices in shaping individual career of expatriates. Additionally, the paper is the first attempt to introduce the model of "structure – culture – context" to the analysis of expatriates' career.

Keywords: international/global career, management of expatriates, personnel function.