

Joanna Purgał-Popiela

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Streszczenie

Współczesne organizacje coraz częściej muszą sprostać wyzwaniom wynikającym z ich obecności w różnych krajach, łącznie z rozwiązywaniem lokalnych problemów, zapewnieniem sprawnej komunikacji i dyfuzji wiedzy oraz koordynacją rozproszonych działań. W związku z tym korzystają one z rozmaitych form międzynarodowej pracy, poczyniwszy od delegowania menedżerów z siedziby, poprzez krótkie zagraniczne pobyty służbowe, a na wirtualnych zespołach globalnych skończywszy. Cechą wspólną tych rozwiązań organizacyjnych jest konieczność uwzględnienia przez pracownika ponadnarodowego kontekstu i przyjęcia globalnej perspektywy w podejmowanych decyzjach, działaniach, antycypowaniu ich rezultatów i ocenie rzeczywistych skutków. Z uwagi na rosnące znaczenie i aktualność tej problematyki, w artykule podjęto próbę uchwycenia istoty międzynarodowej pracy i identyfikacji jej form, rozpoznania towarzyszących im problemów indywidualnych i organizacyjnych, a także wskazania implikacji dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: globalna praca, ekspatriacja, globalne zespoły wirtualne, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

1. Wprowadzenie

W warunkach globalizacji i systematycznej redukcji ograniczeń przepływu osób pomiędzy krajami zdobywanie doświadczenia zawodowego w środowisku międzynarodowym staje się coraz częściej integralnym elementem kariery jednostki. Okolicznościom tym towarzyszy zróżnicowanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań związanych z pracą, którego przyczyny dopatrywać się można w zmianach demograficznych (np. wydłużaniu okresu aktywności zawodowej i konsekwencjach niskiego przyrostu naturalnego), kulturowych (np. w zakresie poglądów i wartości związanych z pracą w krajach postkomunistycznych) i społecznych (np. rosnącej aktywności zawodowej kobiet, upowszechnianiu dualnego modelu rodziny) na rynkach pracy oraz gwałtownym rozwoju technologii. Znajduje ono odzwierciedlenie w różnorodności form międzynarodowej pracy wykorzystywanych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność poza granicami kraju pochodzenia. Zmiany obserwowane w tych organizacjach polegają na szukaniu alternatyw dla tradycyjnej ekspatriacji, czyli delegowania pracownika centrali do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa na kilkuletni okres w związku z potrzebą kontrolowania działalności placówki, transferu wiedzy bądź zdobywania doświadczenia międzynarodowego [Dowling, Festing i Engle 2008]. Warto dodać, że ważnym katalizatorem zmian w zakresie stosowanych form międzynarodowej pracy jest wzrost znaczenia poziomej komunikacji i poprzecznej koordynacji działań realizowanych w rozproszonych geograficznie jednostkach organizacyjnych korporacji. Bogactwo stosowanych rozwiązań i towarzyszące im specyficzne problemy stwarzają nowe wyzwania dla badaczy i praktyków zajmujących się międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W niniejszym opracowaniu za cel przyjęto identyfikację form międzynarodowej pracy stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach oraz określenie ich głównych konsekwencji indywidualnych i organizacyjnych, a także wskazanie implikacji dla zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Jego osiągnięcie wymagało przeprowadzenia studiów literatury światowej z zakresu zarządzania międzynarodowego i zasobami ludzkimi, której zasadniczą część stanowią monografie i artykuły w najważniejszych czasopismach naukowych z lat 2001–2012. W pierwszej kolejności podjęto próbę określenia istoty międzynarodowej pracy. Następnie omówione zostały różne postacie tej pracy, z uwzględnieniem dzielących je różnic i specyficznych cech. Zwrócono tutaj szczególną uwagę na indywidualne i organizacyjne problemy związane z wyborem poszczególnych form międzynarodowej pracy. Zwieńczeniem opracowania są konkluzje autorki dotyczące nowych

wyzwań i kierunków doskonalenia praktycznych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych¹.

2. Istota międzynarodowej pracy

Współcześnie termin „praca” jest rozmaicie definiowany w różnych dyscyplinach naukowych, m.in. filozofii, socjologii, psychologii, etyce, ekonomii i zarządzaniu. Elementem wspólnym większości ujęć jest akcentowanie celowości podejmowanych przez człowieka działań i zaspokajania dzięki nim rozmaitych potrzeb jako cechy odróżniającej pracę od innych przejawów aktywności [Król 2006]. Zestawienie słowa „praca” z określeniem jej specyfiki jako „międzynarodowej” prowadzi jednak do różnych interpretacji. W wąskim znaczeniu sformułowanie to może odnosić się do takich form realizacji zadań, które wymagają czasowego opuszczenia danej jednostki organizacyjnej i przebywania w innym kraju oraz wchodzenia w interakcje z osobami odmiennej narodowości. W szerszym zakresie można przyjąć, że międzynarodowa praca dotyczy wszelkich rozwiązań, których cechą wspólną jest konieczność uwzględnienia szerszego, ponadnarodowego kontekstu i przyjęcia globalnej perspektywy w podejmowanych decyzjach, działaniach, w antycypowaniu ich rezultatów i ocenie rzeczywistych skutków.

Niejednoznaczność interpretacji dodatkowo pogłębia używanie terminu „praca globalna” zarówno na określenie ogółu form międzynarodowej pracy [Shaffer i in. 2012, Dickmann i Baruch 2011], jak i w odniesieniu do wybranych jej postaci bądź aspektów. Przykładowo P. Hinds i współautorzy [Hinds, Liu i Lyon 2011, s. 136] stosują to określenie względem „sytuacji, w których pracownicy współpracują ze sobą ponad granicami państw”. Inni autorzy (m.in. [Pucik i Saba 1998, Cappellen i Janssens 2010a]) akcentują aspekt podmiotowy rozpatrywanych form pracy, rozróżniając przy tym menedżerów globalnych i delegowanych za granicę². Ci pierwsi reprezentują tutaj współczesną postać międzynarodowej pracy, podczas gdy ekspatrianci traktowani są jako jej tradycyjna forma. Globalnego menedżera charakteryzuje się zatem jako osobę, której przypisana jest odpowiedzialność za zadania realizowane w skali ponadnarodowej, wiążące się z koniecznością

¹ Przygotowując niniejszy artykuł, autorka posłużyła się wynikami badań statutowych Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim prowadzonych w 2012 r., zebranych w formie niepublikowanego raportu. W ramach tych badań autorka zajmowała się problematyką pracy w środowisku międzynarodowym.

² Z perspektywą akcentującą rolę podmiotu – a więc osoby podejmującej międzynarodową pracę – koresponduje koncepcja globalnej kariery (zwanej również międzynarodową), rozumianej jako ewoluująca sekwencja indywidualnych ról i doświadczeń zdobywanych w różnych krajach [Dickmann i Baruch 2011, s. 7].

koordynowania rozproszonych geograficznie działań i rozwiązywania złożonych problemów wynikających często z rozbieżnych bądź sprzecznych dążeń i punktów widzenia [Pucik i Saba 1998, Cappellen i Janssens 2010a, b, Bartlett i Goshal 2003]. Różnica między globalnym a delegowanym menedżerem wiąże się z odmiennością perspektyw: ten pierwszy przyjmuje globalny punkt widzenia, podczas gdy drugi skupia się na relacji między jednostką macierzystą i goszczącą. Inną wyróżniającą globalnego menedżera cechą jest równoczesna współpraca z ludźmi wywodzącymi się z różnych lokalizacji i kręgów kulturowych, co z kolei wymaga elastyczności i otwartości wobec odmiennych poglądów oraz doceniania różnorodności kulturowej. Ekspatriant w mniejszym stopniu boryka się z tym wyzwaniem, przebywając zwykle w bardziej jednorodnym środowisku, tj. kulturze kraju goszczącego. Ponadto specyfika pracy globalnych menedżerów polega na utrzymywaniu kontaktów wirtualnych o różnych porach dnia (a czasem nocy) ze współpracownikami w placówkach ulokowanych w różnych strefach czasowych oraz licznych krótkich podróżach służbowych do tych placówek. Niektórzy autorzy sugerują, że prócz opisanych wyżej cech, różnica między globalnymi i delegowanymi menedżerami wiąże się z wykorzystaniem autorytetu formalnego, hierarchii służbowej i kontroli formalnej. Twierdzą oni, że odgrywa to istotną rolę w ekspatriacji, podczas gdy istotą pracy globalnej jest partnerska współpraca [Pucik i Saba 1998]³. Warto podkreślić, że rozróżnienie wskazanych kategorii pracowników jest dość płynne zarówno w praktyce przedsiębiorstw (gdyż długookresowe pobyty zagraniczne poprzedzają kierowanie globalnymi projektami realizowanymi symultanicznie w wielu lokalizacjach, a niekiedy przeplatają się bądź współwystępują z kilkudniowymi podróżami służbowymi i partycypacją w wirtualnych zespołach międzynarodowych), jak i w publikacjach naukowych⁴. Z tych względów, przyjmując szerokie rozumienie sformułowania „międzynarodowa praca” (zamiennie z „globalna praca”), zrezygnowano z przedstawionego sposobu kategoryzowania pracowników, skoncentrowano się natomiast na specyfice „globalnych doświadczeń”, które towarzyszą poszczególnym formom wykonywania zadań w międzynarodowym wymiarze. W konsekwencji określenie „forma międzynarodowej pracy” w niniejszym opracowaniu odnosi się do sposobu wykonywania przez daną osobę powierzonych jej zadań lub realizowania wyznaczonych celów wiążącego się z budowaniem lub utrzymywaniem relacji ze współpracownikami z innych krajów oraz (lub) fizycznym przemieszczaniem się ponad granicami krajów. Podkreślić należy, że tak rozumiana praca globalna

³ Niemniej wyniki badań empirycznych T. Cappellen i M. Janssens polegających na wywiadach pogłębionych z menedżerami globalnymi zdają się nie potwierdzać tej sugestii [2010b].

⁴ Przykładowo V. Suutari [2002, 2003] stosuje zamiennie terminy „globalny menedżer”, „globalny lider” i „menedżer ekspat”.

odnosi się również do aktywności pracownika, która nie wymaga opuszczania macierzystej placówki bądź kraju.

3. Formy międzynarodowej pracy

Różne formy międzynarodowej pracy stosowane współcześnie w przedsiębiorstwach można grupować na wiele sposobów. Przykładowo ze względu na inicjatora przedsięwzięcia rozróżnia się ekspatriację korporacyjną oraz z inicjatywy własnej (*self-initiated expatriation*). Pierwsza dotyczy pracowników oddelegowanych czasowo do jednostki organizacyjnej w innym kraju (lub w celu jej utworzenia tamże) w związku z powierzonymi im zadaniami. Typowe funkcje korporacyjnych ekspatriantów wiążą się z [Dowling, Festing i Engle 2008, s. 92–95]:

- kontrolowaniem działalności w zagranicznej placówce,
- transferem kultury organizacji macierzystej,
- upowszechnianiem dobrych praktyk,
- rozwijaniem kapitału społecznego i kanałów komunikacji interpersonalnej,
- poszukiwaniem i wymianą informacji,
- tworzeniem środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy,
- uczeniem innych,
- reprezentowaniem firmy matki w kraju goszczącym,
- rozwijaniem zdolności symultanicznego posługiwania się kilkoma językami w toku pracy.

Zwykle ich pobyt trwa od roku do kilku lat, a o jego długości decyduje organizacja. Zazwyczaj delegatom towarzyszą członkowie najbliższej rodziny. Typowe problemy doświadczane przez korporacyjnych ekspatriantów wiążą się z przystosowaniem międzykulturowym – własnym i członków rodziny (zob. też [Purgał-Popiela 2011, 2012]), rozłąką z dalszymi krewnymi i przyjaciółmi (zob. [Aryee, Chay i Chew 1996, Konopaske, Robie i Ivancevich 2009] oraz powrotem do kraju (zob. [Stahl i Cedrin 2004, Suutari i Brewster 2003])). Jednocześnie takiej formie międzynarodowej pracy często towarzyszą rozmaite praktyki organizacyjne ukierunkowane na pomoc i wsparcie w radzeniu sobie z wymienionymi problemami, począwszy od programów przygotowujących pracownika i jego rodzinę do wyjazdu, poprzez pomoc w relokacji, kursy językowe, świadczenia związane z edukacją dzieci, a na doradztwie w sprawach kariery i utrzymaniu stałego kontaktu z placówką wysyłającą skończywszy. Mimo że jest to stosowana od dawna forma globalnej pracy, jej szczegółowe aspekty podlegają istotnym zmianom, związanym między innymi:

- z rosnącym udziałem osób spoza kraju pochodzenia firmy matki wśród delegowanych z centrali do innych jednostek zagranicznych,
- ze zmianą kierunków delegowania na rzecz inpatriacji, czyli wysyłania pracowników oddziału goszczącego do „kwatery głównej”, oraz transpatriacji, tj. przepływów „poprzecznych” pomiędzy filiami i oddziałami działającymi na różnych rynkach,
- z coraz większym znaczeniem kwestii dualnych karier wśród uwarunkowań rodzinnych ekspatriacji,
- z rosnącą mobilnością międzynarodową aktywnych zawodowo kobiet.

Wymienione tendencje wymagają zwrócenia uwagi na kwestię adekwatności programów przygotowujących do wyjazdu oraz adaptacji po przyjeździe – zwłaszcza wobec inpatriantów, którym w centrali przypisuje się inny status (zwykle niższy) niż tradycyjnym ekspatriantom w oddziałach [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, s. 224]. Ważnym problemem pozostaje również kształtowanie wynagrodzeń i świadczeń w sposób, który nie dyskryminuje pracowników jawnie bądź pośrednio ze względu na kraj pochodzenia lub status jednostki, z której się wywodzą, płeć oraz sytuację rodzinną. Zjawisko dualnych karier implikuje z kolei potrzebę rozwijania programów praca–życie, a także rewizji dotychczasowych działań adresowanych do osób towarzyszących i ich ewentualnego dostosowania ukierunkowanego na wsparcie zawodowej aktywności i utrzymanie zatrudnialności życiowych partnerów ekspatriantów, a w sytuacji braku takich możliwości – oferowania przynajmniej częściowej rekompensaty utraconych przezeń dochodów.

Ekspatriacja z inicjatywy własnej jest opcją wybieraną zwykle przez młode osoby pragnące podjąć pracę za granicą tuż po zakończeniu edukacji lub przez doświadczonych pracowników znajdujących się już poza środkową fazą kariery [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, s. 225]. L. Howe-Walsh i B. Schyns [2010] rozróżniają dwie kategorie tej formy ekspatriacji, ze względu na indywidualne motywy jej podjęcia: związaną z rozwojem kariery oraz z pobudek osobistych, takich jak chęć zamieszkania w danym kraju. Ta pierwsza zbliża decydujące się na nią osoby do klasycznych ekspatriantów, ta druga natomiast – do mieszkańców kraju goszczącego. Wspomniane autorki sugerują, że organizacja odniesie większe korzyści z ekspatriacji z inicjatywy własnej wówczas, gdy uwzględni znaczenie tych motywów. Porównując ekspatriantów z inicjatywy własnej (*self-initiated expatriates* – SIEs) i korporacyjnych delegatów, nietrudno dostrzec, że ci pierwsi ponoszą pełną odpowiedzialność za poszukiwanie i podjęcie pracy za granicą, przygotowanie do wyjazdu i aklimatyzację w kraju goszczącym, na nich również spoczywa obowiązek organizacji przeprowadzki i pomocy członkom rodziny. Towarzyszy im większa niepewność co do czasu pobytu w kraju goszczącym, a także znalezienia zatrudnienia po powrocie do ojczyzny [Howe-Walsh i Schyns 2010, Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, Shaffer i in. 2012].

Większa skala trudności i ryzyka związanego z ekspatriacją z inicjatywy własnej sprawia, że częściej formę tę wybierają osoby bez zobowiązań rodzinnych, które podejmują pracę na czas określony, poprzez uczestnictwo w projekcie na niższych szczeblach organizacji jako specjalista lub ekspert, otrzymując znacznie uboższy (niż korporacyjny delegat) pakiet wynagrodzeń i świadczeń (pozbawiony m.in. premii za wyjazd, dodatku mieszkaniowego i edukacyjnego, ubezpieczenia podróży) [Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008, Shaffer i in. 2012]. Ekspatriacja z inicjatywy własnej stanowi większe wyzwanie dla jednostki również w porównaniu z lokalnymi kandydatami, z którymi konkuruje w toku rekrutacji i selekcji. I jedni, i drudzy nie znają wprawdzie organizacyjnej kultury ani szczegółowej charakterystyki pracy na danym stanowisku, ale dodatkową niewiadomą dla SIEs są uwarunkowania związane z kulturą kraju goszczącego oraz specyfiką pracy w tym kraju [Howe-Walsh i Schyns 2010]. Reasumując, można stwierdzić, że efektywne wykorzystanie ekspatriacji z inicjatywy własnej w korporacji wymaga zaangażowania menedżerów i lokalnych specjalistów w okresie adaptacji i (w warunkach obopólnego zainteresowania kontynuacją współpracy) przygotowaniach do następnego wyjazdu, zwłaszcza w zakresie szkoleń dotyczących zadań na danym stanowisku i pracy w odmiennym kulturowo środowisku.

Omówionym formom pracy towarzyszą wspólne problemy, szczególnie trudności przystosowawcze pracownika i jego najbliższej rodziny – ich pokonanie jest warunkiem efektywnej pracy. To z kolei implikuje potrzebę podjęcia stosownych działań. Przedsiębiorstwo ponosi pewne ryzyko związane z poczuciem organizacyjnej przynależności ekspatriantów z inicjatywy własnej, którzy – jak wspomniano wcześniej – są przedsiębiorczy i samodzielni w swych wyborach dotyczących pracodawcy i miejsca (kraju) zatrudnienia [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 149].

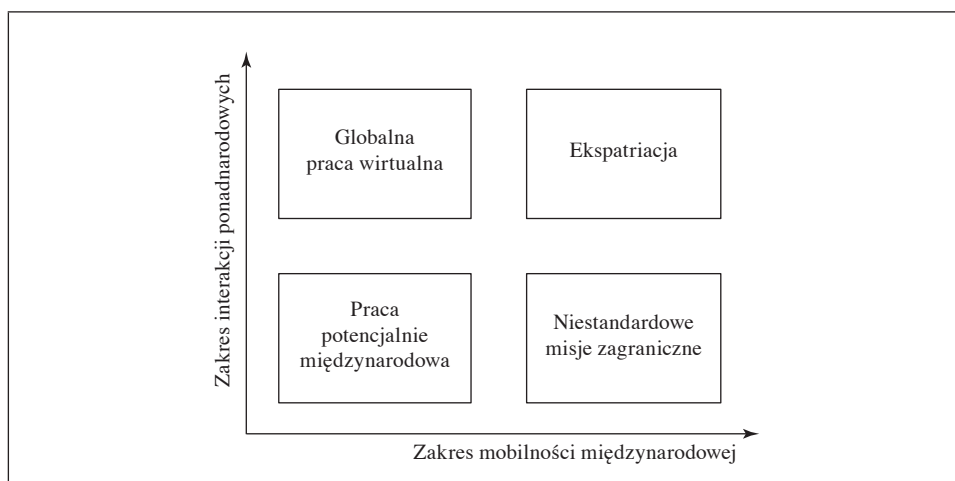
Kończąc rozważania na temat ekspatriacji inicjowanej przez różne podmioty, zauważyć należy nieostrość tego rozróżnienia. Otóż w gronie korporacyjnych ekspatriantów znajdują się zarówno osoby wyznaczone przez pracodawcę do realizacji celów misji zagranicznej („odgórnie”), jak i ci pracownicy, którzy zareagowali na ofertę wyjazdu, zgłaszając swą kandydaturę. W odniesieniu do tych ostatnich bardziej trafnym określeniem byłaby „ekspatriacja z inicjatywy wspólnej”.

Przydatnym dla teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi uporządkowaniem bogactwa form globalnej pracy jest połączenie dwóch wymiarów: zakresu, w jakim wymagana jest fizyczna obecność pracownika w innych krajach, oraz intensywności interakcji międzynarodowych, w których on partycypuje.

Na podstawie zmodyfikowanej przez autorkę typologii globalnych pracowników M.A. Peiperla i K. Jonsena [2007] pierwotnie opartej na dwóch wymiarach: czasu spędzonego poza granicami własnego kraju oraz skali interakcji ponadnarodowych wyodrębniono cztery podstawowe kategorie współczesnych form pracy międzynarodowej (rys. 1). Ich zastosowanie pozwala wyraźniej dostrzec odmien-

ność potrzeb w zakresie zaangażowania i wsparcia organizacji (w tym służb do spraw ZZL).

Omówiona wcześniej ekspatriacja korporacyjna reprezentuje zatem formę globalnej pracy wymagającą istotnej mobilności międzynarodowej – rozumianej tutaj jako gotowość do wyjazdu za granicę i wykonywania zadań poza macierzystą placówką oraz charakteryzującej się relatywnie dużą częstotliwością i intensywnością interakcji z przedstawicielami innych nacji. Cechy te podnoszą do rangi priorytetów dla menedżerów i specjalistów zajmujących się ZZL kwestie: doboru osób, które będą w stanie sprostać takim wyzwaniom, tworzenia warunków sprzyjających owej mobilności oraz rozwoju kompetencji i doradztwa w zakresie międzykulturowej komunikacji, budowania relacji i rozwiązywania problemów wynikających z różnic kulturowych.



Rys. 1. Typologia globalnej pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Peiperl i Jonsen 2007].

Wskazane cechy w niewielkim stopniu odnoszą się do pracy potencjalnie międzynarodowej, a więc wykonywanej w ojczystym kraju przez pracowników zatrudnionych w firmie działającej na wielu rynkach. Zróżnicowana pod względem narodowości załoga danej placówki bądź jej zewnętrzne relacje z międzynarodowymi klientami, dostawcami lub partnerami biznesowymi będą w tej sytuacji zasadniczym źródłem interakcji z przedstawicielami innych narodowości dla lokalnych pracowników. Z perspektywy ZZL istotnym zadaniem będzie zatem kształtowanie postaw tych pracowników oraz ich kompetencji językowych (w tym znajomości języka korporacji) ułatwiających im nawiązywanie i podtrzymywanie omawianych kontaktów.

Niestandardowe misje zagraniczne, które łączą dużą mobilność i mniejsza (w porównaniu z klasyczną ekspatriacją) intensywność interakcji międzykulturowych, są coraz popularniejszą formą międzynarodowej pracy, w ramach której mieszczą się takie rozwiązania jak:

- ekspatriacja krótkoterminowa (*short-time expatriation*),
- flekspatriacja (*flexpatriation*),
- międzynarodowe podróże służbowe (*international business travels – IBTs*).

Pierwsze pojęcie odnosi się do tych misji zagranicznych, które trwają dłużej niż zagraniczna delegacja służbowa i krócej niż rok [Mayerhofer i in. 2004], przy czym M.A. Shaffer i współpracownicy [2012] zawężają jego zakres do pobytów, których czas trwania wynosi od 3 do 12 miesięcy. Cele krótkoterminowej ekspatriacji obejmują: transfer umiejętności, rozwiązywanie problemów (w tym wynikających z tymczasowej luki kompetencyjnej w kraju goszczącym), rozwój międzynarodowych menedżerów, a także sprawowanie kontroli menedżerskiej [Tahvanainen, Welch i Worm 2005, s. 669]. Według R. Meada i T.G. Andrewsa [2011, s. 476] pracownikom delegowanym na krótki okres powierza się konkretne zadania, takie jak: tworzenie nowego systemu, przeszkolenie lokalnej kadry, dokonanie inspekcji i ocen, przeprowadzenie wewnętrznych konsultacji.

Flekspatriację oraz IBTs cechują liczne i krótkie pobyty służbowe poza krajem macierzystym, w trakcie których członkowie najbliższej rodziny pozostają w kraju, toteż niektórzy autorzy stosują oba terminy zamiennie (np. [Mayerhofer i in. 2004]). Według M.A. Shaffer i współautorów [2012, s. 1287–1288] możliwe jest jednak wskazanie kilku dzielących te kategorie różnic. Po pierwsze flekspatrianci wyjeżdżają na okres dłuższy – miesięczny lub dwumiesięczny, zaś pracownicy podejmujący IBTs podróżują częściej, lecz przeciętny czas ich pobytu wynosi około tygodnia [Welch, Welch i Worm 2007]. Po drugie różnice między nimi dotyczą celów delegowania. Ci pierwsi wyjeżdżają w związku z realizacją projektów, rozwiązywaniem problemów oraz transferem umiejętności bądź technologii. Z kolei osoby podejmujące IBTs mają za zadanie uczestniczyć w dyskusjach, zebraniach, konferencjach, uroczystościach z okazji uruchomienia zakładów, negocjacjach, sesjach treningowych lub je poprowadzić [Shaffer i in. 2012, Welch i Worm 2006].

Wspólne cechy wyróżnionych form niestandardowej ekspatriacji obejmują: nieobecność członków rodziny (z wyjątkiem misji półrocznych i dłuższych), ustalanie zakresu odpowiedzialności i rozliczanie z osiągniętych celów w placówce macierzystej, niewielkie zaangażowanie służb do spraw ZZL i jednocześnie istotna rola bezpośredniego zwierzchnika, ograniczony czas na przygotowanie do wyjazdu. Wszystkie są rozwiązaniami elastycznymi, relatywnie prostymi (zwykle nie wiążą się z dodatkowymi zobowiązaniami podatkowymi i ubezpieczeniami społecznymi, z wyjątkiem dłuższych pobytów, tj. przekraczających 183 dni –

w niektórych lokalizacjach [Herod 2008]) i efektywnymi kosztowo [Shaffer i in. 2012, Dickmann i Baruch 2011, Tahvanainen, Welch i Worm 2005]. Niemniej niestandardowa ekspatriacja, tak jak i jej tradycyjna postać, generuje określone koszty społeczne i prowadzić może do poważnych skutków ubocznych w sferze osobistej delegowanego, łącznie z nadużywaniem alkoholu, rozpadem życia rodzinnego, depresją i innymi problemami zdrowotnymi [Welch i Worm 2006]. Przykładowo T.L. Starr i G. Currie [2009, s. 1423] na podstawie wywiadów pogłębianych z krótkoterminowymi ekspatriantami zwracają uwagę na ujemne skutki rozłąki i znaczenie „wsparcia udzielanego na odległość”, dostrzegają również problem destrukcyjnego wpływu czasowej separacji na relacje w sferze prywatnej. Z kolei D.E. Welch i V. Worm [2006], nawiązując do swych badań wśród pracowników podejmujących IBTs, obok pozytywnych konsekwencji obejmujących różnorodność i nowość zadań, wyzwania, świadomy wybór takiego stylu życia oraz osobisty rozwój, rozpoznali szereg negatywnych aspektów rozpatrywanej formy pracy międzynarodowej, takich jak:

- niemożność pełnego uczestnictwa w życiu rodzinnym i wydarzeniach ważnych dla najbliższych (wynikająca z częstych nieobecności w domu),
- niepewność dotycząca możliwości wywiązywania się z zobowiązań rodzinnych (wynikająca z małej przewidywalności terminów wyjazdów i czasu ich trwania),
- trudność z utrzymaniem kontaktów przyjacielskich i towarzyskich,
- stres wywołany podróżami, w tym: fizyczne konsekwencje przekraczania wielu stref czasowych, zmęczenie i brak dostatecznej ilości snu,
- inne problemy zdrowotne, w tym brak aktywności fizycznej, problemy z utrzymaniem prawidłowej wagi, problemy spowodowane nieodpowiednią dietą (i jej ciągłymi zmianami),
- brak poczucia bezpieczeństwa osobistego w niektórych lokalizacjach (zwłaszcza w przypadku podróżujących samotnie kobiet),
- brak dostatecznej przestrzeni dla prywatnego życia w związku z obecnością „inwazyjnej technologii” wymuszającej dostępność pracownika dla delegującej placówki w czasie wolnym (np. konieczność konsultacji i składania raportów nocą, ze względu na różnice czasowe).

Warto zauważyć, że tylko niektóre z wymienionych problemów (np. trudność z utrzymaniem kontaktów przyjacielskich i towarzyskich, stres wywołany podróżami) występują w toku długoterminowych misji. Odmiennosc form niestandardowych wyraża się również w mniejszej intensywności i jednocześnie większej różnorodności interakcji międzykulturowych wówczas, gdy dana osoba wysyłana jest do wielu krajów.

Znacznie wyższą intensywnością interakcji międzykulturowych cechuje się uczestnictwo w globalnych zespołach wirtualnych, które nie wymaga zwykle

ani wielokrotnych, ani długotrwałych pobytów poza macierzystą placówką. Taki zespół jest przede wszystkim zróżnicowany pod względem kontekstu kulturowego członków i działa w rozproszeniu, niekiedy nawet w warunkach całkowitego braku kontaktów bezpośrednich [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 202]. Może on szybko powstać i zmieniać swój skład osobowy, w zależności od aktualnych potrzeb bądź rozwiązywanych problemów. Elastyczność tego rozwiązania, jak również dużo niższe koszty z tytułu delegacji służbowych sprawiają, że jego popularność wzrasta. Jednakże korzyściom osiąganym dzięki zastosowaniu zespołów wirtualnych w realizacji międzynarodowych projektów, poprzecznej koordynacji globalnych inicjatyw czy też przygotowaniu i implementacji międzynarodowych strategii towarzyszą utrudnienia, a niekiedy i straty związane z ograniczoną komunikacją, niedostatecznym lub zbyt kruchym zaufaniem, nieumiejętnym rozwiązywaniem konfliktów i innymi błędami w zakresie zarządzania zespołem.

Problem komunikacji w zespołach wirtualnych ma dwa źródła: niedoskonałość technologii komunikacyjnych w obliczu złożonych problemów i wagi społecznego kontekstu dialogu ułatwiającego wzajemne zrozumienie i interpretację oraz asynchroniczność komunikacji na odległość [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 202]. Toteż w wielu sytuacjach lepszym rozwiązaniem są bardziej „interaktywne” rozmowy telefoniczne i wideokonferencje. Jednakże gdy przedmiotem wymiany między członkami jest wiedza skodyfikowana, ustrukturyzowana i bogata w szczegóły, lepszym sposobem może być poczta elektroniczna lub dzielenie się dokumentami. Warto w tym miejscu dodać, że wyartykułowanie i udokumentowanie wiedzy zespołu jest również mechanizmem integrującym i warunkującym ciągłość jego działań [Gibbs 2006].

Reasumując, jednym z warunków sprawnego funkcjonowania wirtualnego zespołu jest umiejętny dobór narzędzi komunikacji ze względu na zawartość komunikatu (a zwłaszcza właściwości wiedzy, która podlegać ma dyfuzji w zespole) i cel przekazu, a także dostosowanie częstotliwości komunikowania się do etapu i wymagań danego zadania. Inne istotne czynniki to pilność i współzależność działań podejmowanych przez członków zespołu [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006].

Wzajemne zaufanie w zespole wirtualnym jest kwestią niezmiernie istotną dla dzielenia się wiedzą przez jego członków i ich zaangażowania [Nahapiet i Goshal 1998]. Wyzwaniem jest jednak nie tyle zbudowanie zaufania, ile jego utrzymanie [Meyerson, Weick i Kramer 1996]. Zwykle członkowie zespołu przystępują do pracy z pewną dozą ufności, zaś wczesna komunikacja społeczna, wyrażanie entuzjazmu do podejmowania wysiłków, szybkie rozwiązywanie problemów technicznych i wyjaśnianie wątpliwości, a także ustalenie regularnej komunikacji i jej wzorców, wzajemnych oczekiwań, dbanie o punktualność i wyczerpujące informowanie prowadzą do szybkiego zbudowania zaufania w takich zespołach.

Niemniej, jak dowodzą badania S.L. Jarvenpaa i współpracowników (1998), nawet z pozoru błahy incydent, np. zwleknięcie z odpowiedzią albo brak wyraźnej aprobaty, może wpłynąć nań destrukcyjnie [Gibson i Manual 2003].

Konflikty w globalnych zespołach wirtualnych mogą być pożądanym zjawiskiem, pod warunkiem że mają charakter poznawczy bądź dotyczą zadania, a wynikają z różnych informacji bądź założeń (te bowiem mogą prowadzić do innowacyjnych rozwiązań). Problemem są natomiast konflikty emocjonalne i związane ze wzajemnymi relacjami; mają one tendencje do eskalacji wówczas, gdy pojawiają się pierwsze przeszkody lub rezultaty gorsze od oczekiwanych [Evans, Pucik i Björkman 2011].

Kolejnym niewrażliwym aspektem takich zespołów jest przywództwo. Według M. Maznevski i współautorów [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006] kluczowe domeny działań lidera to ustrukturyzowanie pracy zespołu, ułatwianie budowania więzi oraz implementacja i podtrzymywanie wspólnej wizji. Na podstawie dynamicznych badań rozpatrywanych zespołów M. Maznevski i K. Chudoba [2000] zwrócili uwagę na istotną kwestię „budowania [odpowiedniego] rytmu” pracy, którego siłą napędową są regularne spotkania wszystkich członków „w realu” lub interaktywnej cyberprzestrzeni. Ponadto ważną umiejętnością w zarządzaniu globalnym zespołem wirtualnym jest dostosowanie stylu i metod przewodzenia do faz jego rozwoju [Evans, Pucik i Björkman 2011, s. 206]. We wczesnym stadium istotne są umiejętności w zakresie przekonywania o zasadności rozpatrywanych działań, celów, pozyskiwania zasobów oraz pokonywania biurokratycznych barier w samej firmie. W stadium pośrednim należy skupić się na stymulowaniu działań, budowaniu zaangażowania i negocjowaniu z zewnętrznymi interesariuszami. W fazie dojrzałości na znaczeniu zyskuje zdolność integracji, koordynacji i ewaluacji postępów.

Mimo dużej różnorodności globalnych zespołów wirtualnych, wynikającej ze sposobu konfiguracji (czyli fizycznego rozmieszczenia członków zespołu), rozmiaru i pełnionych funkcji, wskazać można kilka czynników, które w istotnym stopniu determinują efektywność tej formy globalnej pracy. Są to [Evans, Pucik i Björkman 2011, Mayrhofer, Sparrow i Zimmermann 2008]:

- ustalenie wspólnej wizji działania, klarownych celów i oczekiwań dotyczących rezultatów pracy zespołu,
- uważny dobór lidera i składu grupy (w zależności od celów: uwzględniający kompetencje profesjonalne, różnorodność perspektyw wynikających z odmiennych doświadczeń, reprezentowanie różnych części firmy, a także cechy takie jak wrażliwość kulturowa, emocjonalna samokontrola, zdolność do autonomicznej pracy oraz umiejętność komunikowania się i współpracy w środowisku wirtualnym),
- określenie ról poszczególnych członków zespołu,

- wypracowanie reguł interakcji i współpracy, a także struktury komunikacji,
- zapewnienie dostatecznej uwagi i wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla,
- zapewnienie wystarczających i adekwatnych zasobów i narzędzi wirtualnej współpracy.

Wskazane formy międzynarodowej pracy nie wyczerpują listy rozwiązań wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, są to jednak te stosowane najczęściej. Podkreślenia wymaga fakt, że nie muszą one występować rozłącznie, wręcz przeciwnie, wskazać można konfiguracje, w których poszczególne rozwiązania stanowią dopełnienie dla innych, np. krótkie podróże służbowe do innych lokalizacji stanowiącą formę wspierającą pracę w zespole wirtualnym. Z punktu widzenia pracownika każda z wyróżnionych opcji (ekspatriacja, flekspatriacja, IBTs, udział w globalnym zespole wirtualnym) jest okazją do zdobywania lub rozwijania kompetencji międzykulturowych i doświadczeń międzynarodowych, choć w różnym stopniu. Każda z nich, prócz wielu korzyści, wiąże się ze specyficznymi problemami i wyzwaniem. Nie ulega wątpliwości, że rola służb zajmujących się ZZL w tych warunkach jest bardziej złożona. W kolejnym punkcie artykułu przedstawiono w związku z tym szereg istotnych, zdaniem autorki opracowania, implikacji.

4. Implikacje dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

Spadek zainteresowania długoterminową ekspatriacją w krajach Zachodu, coraz większa mobilność międzynarodowa kandydatów z Europy Wschodniej, Chin oraz Indii, rosnący udział kobiet wśród globalnych menedżerów, upowszechnianie się dualnego modelu związku partnerskiego, wyłaniający się nowy model kariery i wiele innych obserwowanych współcześnie tendencji stawiają pod znakiem zapytania aktualność i przydatność rozwiązań stosowanych w tradycyjnych misjach długoterminowych. Wskazane trendy implikują również konieczność rewizji strategii, działań i narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. programów i świadczeń poprzedzających relokację i jej towarzyszących, a także praktyk związanych z zapewnianiem równowagi praca–życie, działań w obszarze identyfikacji, rozwoju i zatrzymywania globalnych talentów. Poszczególne formy międzynarodowej pracy wymagają bowiem zróżnicowania palety działań podejmowanych przez służby do spraw zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę konfigurację czynników charakteryzujących niestandardową ekspatriację, takich jak: zmienność i różnorodność lokalizacji, konieczność szybkiej adaptacji i współpracy z przedstawicielami różnych kultur, a także ogra-

niczony czas na przygotowanie się do wyjazdu lub jego brak, można wstępnie skonstatować, że priorytetową sprawą dla służb zajmujących się ZZL powinno być poszukiwanie osób o cechach i motywacji odpowiadających specyficznym wymaganiom wobec „globalnych podróżników” oraz rozwijanie międzykulturowych kompetencji (takich jak kulturowa inteligencja⁵, globalna świadomość – *global mindset*⁶). Warto dodać, że podobny zestaw cech odgrywa istotną rolę w globalnej pracy wirtualnej. Ponadto typowe dla tych form pracy krótkotrwałe i liczne pobyty zagraniczne wymagają zapewnienia sprawnej i pełnej obsługi wyjazdu lub relokacji, w tym odpowiednich warunków realizacji misji, a także łatwego dostępu do niezbędnych informacji o poszczególnych lokalizacjach. Tymczasem dostępna literatura przedmiotu poświęcona tym formom sugeruje, że w praktyce organizacyjnej udział działań do spraw ZZL, jak również ich wpływ na przygotowania i wsparcie delegowanych jest znikomy, zwłaszcza na tle ich aktywności ukierunkowanej na obsługę długoterminowych misji.

Szczególnie flekspatrianci i pracownicy określanii jako *international business travellers* rzadko (jeśli w ogóle) mogą skorzystać z takich form przygotowania jak treningi międzykulturowe [Welch i Worm 2006]. Zasadniczo odpowiedzialność za politykę organizacji w zakresie niestandardowych misji zagranicznych spoczywa na poszczególnych menedżerach – bezpośrednich zwierzchnikach delegowanych. W efekcie nie ma spójnych korporacyjnych standardów i procedur regulujących tę jakże ważną postać międzynarodowej aktywności. Według Ch. Brewstera i współpracowników [Brewster, Harris i Petrovic 2001] zaangażowanie funkcji personalnej sprowadza się w zasadzie do monitorowania i kontroli kosztów niestandardowych misji. Tymczasem niektórzy autorzy sugerują, że wspomniana kategoria pracowników wymaga wypracowania spójnych korporacyjnych rozwiązań w zakresie oferowanych warunków podróży, zakwaterowania i innych aspektów, szczególnie tych, które dotyczą zdrowia psychicznego i fizycznego [Welch i Worm 2006, Dowling i Welch 2004]. Konieczna jest, ich zdaniem, także koordynacja polityki wynagrodzeń i świadczeń, w taki sposób, aby zapewnić

⁵ Inteligencję kulturową (*cultural intelligence* – CQ) można zdefiniować jako zdolność jednostki do efektywnego funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Jej elementem jest świadomość kulturowa [Dickmann i Baruch 2011, s. 101]. Rozwój CQ obejmuje aspekty: poznawczy (uczenie się o kulturze własnej i innych, kulturowej różnorodności), fizyczny (np. związany z odpowiednią kulturowo komunikacją niewerbalną), emocjonalny i motywacyjny [Earley i Peterson 2004].

⁶ *Global mindset* można rozumieć jako „kombinację zdolności do utrzymywania konfliktowych idei bez odrzucania którejsz z nich jako złej i funkcjonowania z nimi (złożoność poznawcza) oraz pozytywnej postawy wobec wielokulturowości świata i przekonania, że jest ona sprawą dobrą (kosmopolityzm)” [Miś 2012, s. 146]. Inaczej określa to pojęcie Y. Baruch, twierdząc, że jest to „raczej stan umysłu, otwartość i chęć przekraczania granic – geograficznych i kulturowych” [2004, s. 213].

pracownikom sprawiedliwe traktowanie. Ponadto, analogicznie jak w tradycyjnej ekspatriacji, wydaje się, że stworzenie na poziomie korporacyjnym mechanizmu (typu repozytorium) zapewniającego dostępność informacji o wszystkich formach międzynarodowej pracy i szczegółach towarzyszących im rozwiązaniach organizacyjnych, a także samych uczestnikach „globalnych doświadczeń” jest istotnym warunkiem realizacji postulatu równych szans i sprawiedliwej polityki personalnej, a także cennym źródłem informacji dla zarządzania talentami oraz rozwoju globalnej kadry.

Dział do spraw ZZL może również odegrać ważną rolę we wspieraniu efektywnej pracy w globalnych zespołach wirtualnych, począwszy od konsultacji dotyczących doboru uczestników i uczestnictwa w tym procesie, poprzez dostarczanie informacji i zapewnianie szkoleń rozwijających postawy i umiejętności niezbędne w pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku, a także doskonalących komunikowanie się (m.in. w zakresie uzewnętrzniania wiedzy ukrytej, kodyfikowania i dostosowywania wiedzy osadzonej w lokalnym kontekście do możliwości absorpcyjnych odbiorców nieznających tego kontekstu), przygotowania i wspierania liderów tych zespołów, skończywszy zaś na funkcji „rzecznika” zespołu w kontaktach z formalnymi zwierzchnikami członków zespołu [Maznevski, Davidson i Jonsen 2006, s. 380]. Ponadto istotną formą stymulacji dla zespołu mogą być wypracowane zasady oceny i nagradzania zachęcające do angażowania się w osiągnięcie postawionych celów i dzielenia się wiedzą.

Mimo że bezpośredni udział specjalistów do spraw ZZL odnosi się przede wszystkim do długoterminowej ekspatriacji, należy podkreślić, że duże znaczenie działań bezpośrednich zwierzchników oraz inicjatywy własnej pracowników w pozostałych formach globalnej pracy nie oznacza, że wspomniani specjaliści są zbędni lub zwolnieni ze współodpowiedzialności za powodzenie tych rozwiązań. Ich rola jest wprawdzie mniej widoczna, lecz rzeczywisty wkład może być znaczący, zwłaszcza że każde z takich doświadczeń postrzegać należy w kategoriach kwestii priorytetowej dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi – mianowicie rozwoju globalnej kadry.

Literatura

- Aryee S., Chay Y.W., Chew J. [1996], *An Investigation of the Willingness of Managerial Employees to Accept an Expatriate Assignments*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 17, iss. 3.
- Bartlett C., Goshal S. [2003], *What Is a Global Manager?*, „Harvard Business Review”, August.
- Baruch Y. [2004], *Managing Careers: Theory and Practice*, Prentice Hall, Harlow.
- Brewster Ch., Harris H., Petrovic J. [2001], *Globally Mobile Employees: Managing the Mix*, „Journal of Professional HRM”, vol. 25.

- Cappellen T., Janssens M. [2010a], *The Career Reality of Global Managers: an Examination of Career Triggers*, „International Journal of Human Resource Manager”, vol. 21, nr 11.
- Cappellen T., Janssens M. [2010b], *Characteristics of International Work: Narratives of the Global Manager*, „Thunderbird International Business Review”, vol. 52, nr 4.
- Dickmann M., Baruch Y. [2011], *Global Careers*, Routledge, London–New York.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A. [2008], *International Human Resource Management*, 5th ed., Thomson Learning, London.
- Dowling P.J., Welch D.E. [2004], *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Thomson Learning, London.
- Earley P.C., Peterson R.S. [2004], *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as an Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, „Academy of Management Learning and Education”, vol. 3, iss. 1.
- Evans P., Pucik V., Björkman I. [2011], *The Global Challenge. International Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York.
- Gibbs J.L. [2006], *Decoupling and Coupling in Global Teams: Implications for Human Resource Management* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.
- Gibson C.B., Manual J.A. [2003], *Building Trust: Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams* [w:] *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, ed. C.B. Gibson, S.G. Cohen, Jossey-Bass, San Francisco.
- Herod R. [2008], *Short-term International Assignments. Implementing Effective Policies*, Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Hinds P., Liu L., Lyon J. [2011], *Putting the Global in Global Work*, „Academy of Management Annals”, vol. 5, nr 1.
- Howe-Walsh L., Schyns B. [2010], *Self-initiated Expatriation: Implications for HRM*, „International Journal of Human Resource Management” vol. 21, nr 2.
- Konopaske R., Robie Ch., Ivancevich J.M. [2009], *Managerial Willingness to Assume Traveling, Short-term and Long-term Global Assignments*, „Management International Review”, vol. 49, nr 3.
- Mayerhofer H. i in. [2004], *Flexpatriate Assignments: a Neglected Issue in Global Staffing*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 15, nr 8.
- Mayrhofer W., Sparrow P., Zimmermann A. [2008], *Modern Forms of International Working* [w:] *International Human Resource Management. A European Perspective*, ed. M. Dickmann, Ch. Brewster, P. Sparrow, Routledge, London–New York.
- Maznevski M.L., Chudoba K.M. [2000], *Bridging Space over Time: Global Team Dynamics and Effectiveness*, „Organization Science”, vol. 11.
- Maznevski M., Davidson S.C., Jonsen K. [2006], *Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.
- Mead R., Andrews T.G. [2011], *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M. [1996], *Swift Trust and Temporary Groups* [w:] *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks.

- Miś A. [2012], *Kariera zawodowa ekspatriantów* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pochtowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nahapiet J., Goshal S. [1998], *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, nr 2.
- Peiperl M.A., Jonsen K. [2007], *Global Careers* [w:] *Handbook of Career Studies*, ed. H. Gunz, M.A. Peiperl, Sage, Los Angeles.
- Pucik V., Saba T. [1998], *Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-art*, „Human Resource Planning”, vol. 21, nr 4.
- Purgał-Popiela J. [2011], *Adjustment of Expatriates and Their Spouses as a Challenge for International Human Resource Management*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 3(1).
- Purgał-Popiela J. [2012], *Osobiste i rodzinne aspekty misji zagranicznych* [w:] *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, red. A. Pochtowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Shaffer M.A. i in. [2012], *Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences. A Review and Future Agenda*, „Journal of Management”, vol. 38, nr 4.
- Stahl G.K., Cedrin J. [2004], *Global Careers in French and German Multinational Corporations*, „Journal of Management Development”, vol. 23, nr 9.
- Starr T.L., Currie G. [2009], *‘Out of Sight but Still in the Picture’: Short-term International Assignments and the Influential Role of Family*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 20, nr 6.
- Suutari V. [2002], *Global Leader Development: An Emerging Research Agenda*, „Career Development International”, vol. 7, nr 4.
- Suutari V. [2003], *Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 18, iss. 3.
- Suutari V., Brewster Ch. [2003], *Repatriation: Empirical Evidence of a Longitudinal Study from Careers and Expectations among Finnish Expatriates*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 14, nr 7.
- Tahvanainen M., Welch D., Worm V. [2005], *Implications of Short-term International Assignments*, „European Management Journal”, vol. 23, nr 6.
- Welch D.E., Welch L.S., Worm V. [2007], *The International Business Traveller: A Neglected but Strategic Human Resource*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 18, nr 2.
- Welch D.E., Worm V. [2006], *International Business Travellers: A Challenge for IHRM* [w:] *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.

Various Forms of International Work and Their Implications for Human Resource Management

Companies expanding their activities on a worldwide scale more and more often face diverse challenges including the need to solve local market-related problems, ensure internal communication and knowledge diffusion, and coordinate often far-flung operations across the globe. They therefore turn to multiple forms of international work, such as expatriation from headquarters to subsidiaries, flexpatriation, and global virtual teams.

The common thread between these forms of work is the need to include a cross-border context and employ a global perspective in decision-making processes, task performance, anticipate consequences and measure the results obtained. Due to the growing importance of these issues, the paper aims to define the essence of international work, identify its forms, recognise individual and organisational problems involved in these variegated forms and their implications for human resource management.

Keywords: global work, international assignments, global virtual teams, international human resource management.