

**Alicja Miś**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## **ZARZĄDZANIE KARIERĄ GLOBALNĄ – PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA**

### **1. Wstęp**

W latach 60. XX w. M. MacLuhan określił świat jako „globalną wioskę” [MacLuhan 1960]. I choć jego intencja nie odnosiła się wprost do działających organizacji, to właśnie tutaj ma istotne potwierdzenie: większość firm i przedsiębiorstw operuje raczej na rynku globalnym, przekraczając po wielokroć granice własnych państw. Coraz częściej staje się to prawidłowością i zasadą niż wyjątkiem. Zarządzanie ludźmi w takich organizacjach wymaga wyjścia poza perspektywę organizacyjną czy narodową i uwzględnienia horyzontu ponadnarodowego. Jeśli się bierze pod uwagę karierę pracowników<sup>1</sup> zarządzanie personelem w multinarodowych korporacjach przekracza zarówno geograficzne jak i kulturowe uwarunkowania, kształtując personel tak, by sprostał globalnej konkurencji. Inwestowanie w rozwój personelu ma zatem wyraźny cel: zapewnienie organizacji konkurencyjności na rynku globalnym. Jednak, jak zauważają Shackleton i Newell, nie każdy pracownik, w którego inwestuje organizacja, stanie się w przyszłości międzynarodowym menedżerem; niezbędnych jest kilku liderów, którzy staną się kluczem organizacji do sukcesu w procesie globalizacji [Anderson, Herriot 1997, s. 82].

W dostępnej literaturze można spotkać różną wykładnię terminu międzynarodowy/globalny menedżer [Nowakowski 1999]. Jedni autorzy używają go synonimicznie do terminu menedżer – ekspatriata, inni – bardziej opisowo: menedżer działający ponad granicami, jeszcze inni – menedżer pracujący w organizacji działającej ponad granicami [Black, Gregersen 1999, s. 52]. Pierwsza i trzecia reprezentują opcję organizacyjną, druga – indywidualistyczną. Odpowiednio – karierę w opcji organizacyjnej można określić jako karierę w ramach organizacji, działającej w zróżnicowanych

---

<sup>1</sup> Kariera jest tu rozumiana jako rozwój jednostki w subiektywnym i obiektywnym wymiarze. Ujęcie dość ogólne wobec spotykanych definicji kariery w zróżnicowanych warunkach poddaje się operacjonalizacji.

warunkach na ponadnarodowym rynku, karierę zaś w opcji indywidualistycznej – jako karierę „globtrotera”, postrzegającego świat jako swoje pole działania, czasowo tylko związanego z konkretnymi organizacjami. Do kryteriów odróżniających ekspatriatę od globtrotera można zaliczyć: istnienie lub brak związku z konkretną organizacją, czas trwania misji zagranicznej, częstotliwość wyjazdów oraz uczestnictwo w misji rodziny wyjeżdżającego. Zgodnie z tymi kryteriami ekspatriata to pracownik podejmujący misję zagraniczną z inicjatywy zatrudniającej go organizacji, zwykle na okres dłuższy niż pół roku. Jego wyjazd ma charakter stały; oznacza przygotowanie do misji, wyjazd i pobyt w ustalonym wcześniej czasie oraz powrót do macierzystej firmy. Zwykle też towarzyszy mu rodzina. Globtroter z kolei to osoba zawierająca zagraniczny kontrakt z konkretną firmą (określający zadanie do wykonania), realizująca zawarty kontrakt w koniecznym do zadań czasie. Jej desygnacja jest zwykle wielokrotna i nie oznacza „stacjonarnego” pobytu w kraju, w którym realizuje zadanie. Działa samodzielnie, a zakończenie zadania nie jest równoznaczne z powrotem do firmy, dla której zadanie wykonywała. Często zawiera nowy kontrakt, zmieniając firmę i miejsce, z którego podejmuje działania. Możliwa jest zmiana wzorca przez jednostkę: ekspatriata stanie się globtroterem i *vice versa*.

Kariera globalna może być zatem widziana w wymiarze organizacyjnym (ekspatriata) i indywidualnym (globtroter). W wymiarze organizacyjnym kariera globalna może być scharakteryzowana jako rozwój jednostki w zróżnicowanych kulturowo, prawnie i ekonomicznie warunkach ponadnarodowej organizacji. Inicjatywa i podmiot decydujący w tym rodzaju kariery plasuje się w organizacji, która tym samym włącza wiele procesów w zarządzanie rozwojem pracownika, kształtując jednocześnie jego kompetencje zgodnie ze swoimi aktualnymi i przyszłymi potrzebami. Rozwój pracownika jest swoistą reakcją na te potrzeby organizacji i stanowi źródło jej przyszłego kapitału. W wymiarze indywidualnym kariera jednostki jest czasowo tylko związana z konkretną organizacją i jest jej samodzielną decyzją. Rozwój dokonuje się tutaj w wyniku nowych doświadczeń zdobywanych przez jednostkę w konkretnych uwarunkowaniach organizacyjnych, ale wybór możliwości nie zależy od decyzji i procedur organizacyjnych. Związek z organizacją ustaje po zrealizowaniu zadania i nie nakłada na organizację żadnych zobowiązań. Kariera staje się wypadkową doświadczeń i wiedzy jednostki zdobywanych w warunkach kształtowanych przez nią autonomicznie. Jednostka samodzielnie ponosi też konsekwencje wyboru: ogranicza lub rozszerza swoje szanse na przyszłe zatrudnienie przez inne firmy. Niezależnie jednak od opisywanego wymiaru kariera globalna oznacza specyficzny rozwój jednostki, uwzględniający takie komponenty kwalifikacji, jak relacje interpersonalne, otwartość i akceptacja różnic kulturowych, gotowość do przekraczania kulturowych i geograficznych granic, poczucie zadowolenia i profitów z takiej działalności. Można pokazać pewne różnice w zarządzaniu karierą pracowników przeznaczonych do pracy na rynku lokalnym i ponadnarodowym. Dla funkcji personalnej organizacji oznacza to zestaw specyficz-

nych problemów i zadań, które powinny zostać zidentyfikowane i ujęte w ramy procedur i technik. Celem prezentowanych rozważań jest właśnie próba wskazania różnic i określenia specyfiki zarządzania karierami zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie działającym w ponadnarodowej skali.

## **2. Czynniki indywidualne wpływające na organizacyjne zarządzanie karierą globalną**

Nie jest łatwo zbudować listę indywidualnych charakterystyk jednostki, które wywierają wpływ na kształt i sukces jej kariery w firmie międzynarodowej. Najogólniej jednak można ich upatrywać w profilu psychologicznym jednostki oraz w jej cechach demograficzno-społecznych.

Cechy psychologiczne jednostki, wspomniane już wcześniej, takie jak łatwość w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych i ich podtrzymywaniu, zdolność do funkcjonowania w zróżnicowanych kulturowo warunkach, specyficznemu uplasowaniu potrzeba realizacji wyzwań, wskazują na istnienie pewnych wyjątkowych dyspozycji indywidualnych, choć nie w sensie konkretnych cech osobowości. Jak podkreśla Y. Baruch, „trudno byłoby zidentyfikować szczególne atrybuty jednostki, które wyróżniają konkretną osobę w jej drodze do sukcesu w karierze międzynarodowej. Wydaje się, że to, co kreuje jednostkę jako »globalnego menedżera«, to raczej stan umysłu, otwartość i chęć przekraczania granic – geograficznych i kulturowych – jako fragment kariery” (wolny przekład A.M.) [Baruch 2004, s. 213].

Cechy demograficzno-społeczne, które w szczególny sposób oddziałują na decyzje o wyjeździe do pracy poza granice własnego kraju, obejmują wiek jednostki, jej płeć oraz stan cywilny. Wiek jednostki jest cechą, która uprzywilejowuje w zakresie wyjazdów pewne grupy: pracowników młodszych, nie mających zobowiązań rodzinnych, i starszych, mających samodzielnie już dzieci. Pracownicy w wieku 30-45 lat są znacznie bardziej ograniczeni: zarówno możliwości większego zaangażowania w pracę, jak i samodzielny wyjazd nie są możliwe ze względu na koszty, jakie poniesie rodzina. Warto zwrócić uwagę na związek wieku jednostki z pozycją, jaką zajmuje w organizacji. Środkowy przedział wieku oraz średni szczebel hierarchicznych pozycji w organizacji są szczególnie pożądane do obsady stanowisk w oddziałach zagranicznych. Pojawia się tu szczególne wyzwanie przed służbami personalnymi konkretnej organizacji: znaleźć takie rozwiązania, które pozwolą uporać się z sygnalizowanym problemem.

Płeć jednostki jest tą jej cechą, która uprzywilejowuje mężczyzn w podejmowaniu decyzji o pracy poza granicami własnego kraju<sup>2</sup>. Kobiety wyjeżdżają rzadziej z dwóch powodów:

---

<sup>2</sup> Tezę tę potwierdzają przeprowadzone w 1987 r. badania Markhama, których wyniki zostały omówione w artykule *Sex, Relocation and Occupational Advancement – the Real Cruncher for Women*, zamieszczonym w książce B. Gutek i L. Larwood [1987].

– wiek, w którym taka decyzja byłaby najbardziej pożądana przez organizację, zwykle obfituje w ważne wydarzenia osobiste (macierzyństwo, opieka nad dziećmi), które nie mogą być realizowane inaczej niż osobiście;

– zasłóci kulturowe występujące zarówno we własnym kraju jak i w kraju, w którym działa firma córka. Akceptacja kobiet w pewnych rolach organizacyjnych jest niska – do odmowy współpracy w ogóle. Ten problem występuje w ograniczonym zakresie – dotyczy głównie organizacji operujących w pewnych regionach, o specyficznej charakterystyce religijnej i/lub kulturowej.

Stan cywilny jednostki także determinuje jej decyzje o podjęciu zagranicznych zobowiązań w swojej pracy. Kariera dualna w rodzinie przestaje być obustronnie rozwijana w momencie podjęcia takich zobowiązań przez jedną ze stron. Problematyczny jest także wyjazd osoby samotnie wychowującej dziecko (dzieci). Dyspozycja jednego z małżonków do pracy w warunkach zróżnicowanych kulturowo nie oznacza tego samego u drugiego. Fakt ten często wskazywany jest jako główny czynnik niepowodzenia w misji zagranicznej [Baumgarten 1995]. Jeśli przyjąć, że problemy partnera z akulturacją są najczęstszą przyczyną braku sukcesu w międzynarodowej ścieżce kariery pracownika, stanowi to wyraźne wskazanie do rozwiązania tego problemu przez służby personalne organizacji.

Poza wymienionymi można wskazać inne czynniki, które wpływają na podejmowanie efektywnych decyzji związanych z karierą<sup>3</sup>. Zalicza się do nich [Sparrow, Hiltrop 1994]:

- samoocenę, w tym umiejętność właściwego ocenienia swych silnych i słabych stron, wiedzę na temat wartości,
- wiedzę o różnych profesjach i zawodach,
- umiejętność zestawienia wiedzy o sobie z wymogami profesji i pogodzenia ich,
- umiejętność efektywnego podejmowania decyzji (wiedza o zasadach podejmowania decyzji, styl podejmowania decyzji, umiejętność poszukiwania informacji wejściowych itp.),
- szacunek dla siebie i poczucie sprawstwa.

Diagnoza wymienionych czynników stanowi dla organizacji wyzwanie: opracować wskaźniki badanych zjawisk, a następnie poddać je ocenie u poszczególnych pracowników.

<sup>3</sup> Przykładem może być koncepcja M. Drivera wyjaśniająca mechanizm podejmowania przez jednostkę decyzji o karierze. Przyjął on, że jednostka buduje na swój własny użytek swoistą „mapę przemieszczeń”. Mapa ta jest pochodną predyspozycji jednostki i może być opisana przez dwa kryteria: intencjonalności przemieszczenia (rozwoju) oraz jego tempa. Na tej podstawie M. Driver skonstruował 4 wzorce karier w organizacji [Driver 1982]: przejściowy (niestabilny), stabilny, linearny, spiralny. Koncepcja ta zakłada, że każda jednostka powodowana jest przez tkwiące w niej cechy i potrzeby składające się na późniejszy kierunek rozwoju kariery.

### 3. Zarządzanie karierą globalną w organizacji: problemy i zadania

Perspektywa organizacyjna w zarządzaniu karierami międzynarodowymi obejmuje dwa aspekty: 1) zarządzania funkcją personalną organizacji działającej w ponadnarodowym otoczeniu oraz 2) zarządzania karierą przemieszczających się pracowników – ich ekspatriacją i repatriacją.

Zarządzanie funkcją personalną organizacji działającej w ponadnarodowym otoczeniu wymaga pewnego wyjaśnienia. W zakresie realizacji swoich funkcji globalna organizacja działa w szczególnych uwarunkowaniach ekonomicznych, prawnych, kulturowych, demograficznych i in. lokalnego rynku (wymiar lokalny) przy jednoczesnym dążeniu do spójności działania całej organizacji (wymiar globalny). Dla tej wyraźnej dwoistości Y. Baruch wprowadził pojęcie „organizacji globalnej”. Glokalizacja oznacza właśnie współwystępowanie elementów narodowych i ponadnarodowych w przyjętych zasadach zarządzania w firmach działających ponad granicami [Baruch, Altman 2002, s. 239-250]. Jest ona wynikiem kompromisu między tymi wymiarami lub też stanowi unikalną kombinację globalnych i lokalnych zasad.

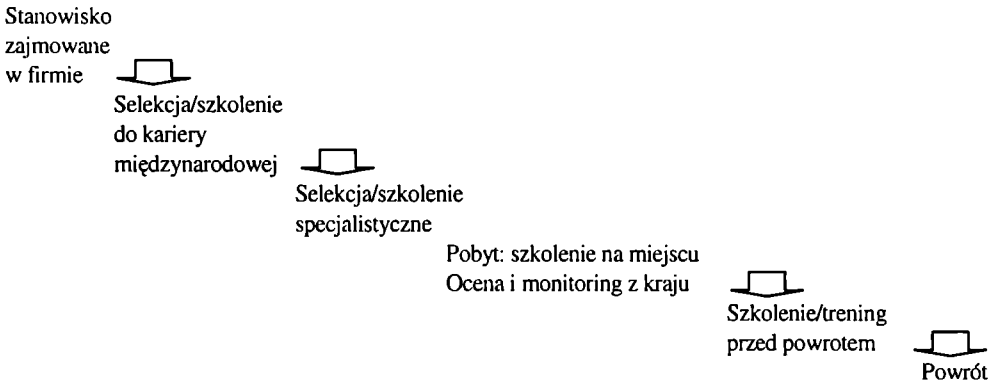
Rekrutacja do firmy międzynarodowej, obejmująca zarówno pozyskiwanie jak i selekcję kandydatów, wymaga od służb personalnych uwzględnienia nieco zmienionych kryteriów, w stosunku do stosowanych w rekrutacji do firmy narodowej [Rymarczyk 1996]. Poza wspomnianymi już indywidualnymi charakterystykami wymaga objęcia diagnozą także rodziny kandydata do pracy za granicą.

Funkcja szkoleń w firmie międzynarodowej wydaje się szczególnie ważna. Wiedza pracownika jest bowiem kryterium sukcesu w misji zagranicznej. Rozwój pracowników zatrudnionych w firmie międzynarodowej powinien przebiegać według zmodyfikowanego schematu cyklu szkolenia (zob. rys. 1). Układ i treść elementów cyklu szkolenia ekspatriatów powinny wzmacniać szanse na sukces w realizacji misji zagranicznej oraz ograniczać decyzje o odejściu z organizacji po powrocie do macierzystej firmy [Miś 2002, s. 148].

Wynagradzanie w lokalnej organizacji wymaga przede wszystkim określenia standardów charakterystycznych dla poszczególnych, stowarzyszonych firm w zakresie wysokości wynagrodzenia oraz siły nabywczej. Przyjęty wzorzec wynagrodzenia może pochodzić z firmy macierzystej, z kraju, z którego pochodzi zatrudniony pracownik, lub z kraju, na którego terenie działa firma.

Ocenianie pracowników stawia przed funkcją personalną organizacji konieczność rozwiązania problemów pojawiających się na styku kultur, w ramach których działa organizacja. Wartości związane z pracą w różnych kulturach mają różną rangę; zastosowanie tych samych miar w różnych kulturowo organizacjach będzie prowadzić do nieporozumień i mierzenia (oceniań) zachowań, cech lub rezultatów, do których pracownicy będą przykładać różną wagę. W tym kontekście porównania międzyorganizacyjne nie będą miarodajne, a ocena straci swój motywacyjny i edukacyjny charakter. Wzorce zastosowane do oceny mogą zatem być jed-

nakowe dla całej organizacji (z wymienionymi konsekwencjami), systemy ocen mogą być różne w każdej organizacji (nie pozwalając na dokonywanie porównań); możliwy jest też kompromis.



Rys. 1. Cykl szkolenia ekspatriatów

Źródło: [Baumgarten 1995, s. 227].

Stosunki pracy (*industrial relations*), regulowane systemem prawnym obowiązującym na konkretnym obszarze, różnią się znacznie w ramach poszczególnych krajów. I chociaż nie jest ich problemem decydowanie o karierze pracowników, to jednak często mają udział w decyzjach o awansie pracowników, przemieszczeniach i ewentualnym ich zatrudnianiu lub zwalnianiu. Udział tych podmiotów w kształtowaniu decyzji personalnych powinien być rozważony stosownie do wymogów lokalnych.

Zasygnalizowane tu problemy nie wyczerpują zadań funkcji personalnej realizowanej w globalnie działającej organizacji. Odnoszą się jednak mniej lub bardziej bezpośrednio do rozwoju pracowników zatrudnionych w takiej organizacji, pozwalając efektywniej kształtować kariery w wymiarze globalnym. To, co wprost wiąże funkcję personalną organizacji z zarządzaniem globalnymi karierami, to ekspatriacja pracowników i późniejsza ich repatriacja. Można wskazać cztery kluczowe elementy składające się na zarządzanie karierami ekspatriatów: wybór kandydatów, przygotowanie i szkolenie poprzedzające wyjazd zarówno pracownika jak i jego rodziny, wsparcie pracownika i podtrzymywanie relacji z macierzystą organizacją w czasie trwania misji, przygotowanie „łagodnego” powrotu do struktur macierzystej organizacji. Pierwszy i ostatni z wymienionych elementów składają się na sukces służb personalnych w zarządzaniu międzynarodowym rozwojem pracowników.

Podejście organizacji do zarządzania ekspatriacją i repatriacją personelu daje się porządkować ze względu na formę organizacji międzynarodowej. Najbardziej powszechne jest rozróżnienie zaproponowane przez H. Perlmuttera, wyrażające stosunek kierownictwa korporacji do procesu umiędzynarodowienia jej działalno-

ści, składające się jednocześnie na filozofię zarządzania firmą. Według Perlmuttera są 4 podstawowe wzorce firm międzynarodowych: etnocentryczny, policentryczny, geocentryczny i regiocentryczny [Perlmutter 1969].

Interpretacja założeń każdego z wymienionych wzorców w odniesieniu do kariery pozwala na następujące konkluzje. W modelu etnocentrycznym kariera jako punkt wyjścia ma firmę macierzystą, a kryteria sukcesu są pochodną kultury tam panującej. Zmiany w ramach firmy bazy są wyżej wartościowane niż ekspatriacja do innych jednostek. Obiektywne wymiary kariery istniejące w macierzystej organizacji stanowią pożądany wzorzec dla stowarzyszonych firm. W modelu policentrycznym dominują zmiany w obiektywnych wymiarach kariery dokonujące się w firmie działającej na lokalnym rynku, a ich wartość określa lokalny model kulturowy. W firmie geocentrycznej narodowe ograniczenia przestają dominować. Kariera jednostki zależy od jej wartości dla organizacji: kierunki przemieszczeń, wynagradzanie, szkolenie i trening są dokonywane ze względu na potrzeby organizacji, niezależnie od jej lokalizacji. W firmie regiocentrycznej jednostki przemieszczają się w ramach regionu, w którym rozpoznawane są szczególne elementy kulturowe, różniące grupę firm tam działających od uplasowanych w innych regionach. Wzorzec regiocentryczny może zostać opisany podobnie jak geocentryczny: różni je jednak skala. Opisany podobnie jak policentryczny – rozszerza możliwości indywidualnej kariery poza jedną firmę, nie przekraczając wszak granic regionu.

Inny model, zaproponowany przez Bartletta i Ghoshala, zawiera sugestię dotyczącą etapów rozwoju firm działających ponad granicami: od firmy międzynarodowej przez wielonarodową, globalną do transnarodowej [Bartlett, Ghoshal 1989]. Model ten powstał przez złożenie dwóch wymiarów: integracji i reaktywności, tworzącej 4-polową matrycę. Każdy z etapów wyróżnionych we wspomnianej koncepcji w inny sposób kształtuje kryteria kariery globalnej, wartość ekspatriacji i repatriacji, siłę związku z macierzystą firmą i jej kulturą. Zmiany w rozumieniu kariery międzynarodowej na każdym z etapów prowadzą od dominacji wymiarów obiektywnych kariery, występujących w kulturze macierzystej organizacji, przez akceptację wpływu kultur innych organizacji aż po osiągnięcie synergii kulturowej w akceptowanych wzorcach kariery na etapie transnarodowym.

Model zaproponowany przez Altmana i Barucha jest propozycją o bardziej praktycznym charakterze [Baruch, Altman 2002, s. 239 i n.]. Jest próbą ściślejszego powiązania strategii organizacji związanej z globalizowaniem jej działalności z zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi. W odniesieniu do zarządzania globalnymi karierami poszczególne wymienione w propozycji typy korporacji mogą być interpretowane następująco.

- W organizacji typu globalnego, ustabilizowanej, o znanej renomie, ekspatriacja jest integralnym elementem życia organizacyjnego. Staje się normą, a ludzie unikający misji zagranicznej są traktowani raczej jako dewianci organizacyjni i szybko wykluczani z głównych ścieżek rozwoju. Zarządzanie zasobami ludzkimi

obejmuje wszystkie elementy procesu ekspatriacji – od planowania indywidualnych karier zagranicznych (dobór i pobyt) po zarządzanie karierą jednostek repatriowanych. Ekspatriacja jest traktowana jako podstawa rozwoju w organizacji.

- Organizacja typu kolonialnego jest silnie związana z konkretną kulturą, choć występują w niej długoletnie, często historyczne związki z innymi niż macierzysty rynkami. Pracownicy tego typu organizacji, zapytani o możliwość wyjazdu, dadzą odpowiedź twierdzącą w poczuciu obowiązku i lojalności z macierzystą firmą. Ekspatriacja traktowana jest raczej jako obowiązek i honor niż oczekiwany i satysfakcjonujący element kształtujący indywidualną karierę.

- Organizacja peryferyjna rozwija swoją działalność na obrzeżach głównych rynków międzynarodowych. Doświadczenie międzynarodowe jest tu pożądane, a wyjazd międzynarodowy traktowany jako wyróżnienie i rodzaj benefitu. Rozwijanie globalnych karier pracowników jest szansą zarówno dla organizacji, jak i dla jednostki. Dla organizacji – bo zbliża ją do głównych rynków, dla jednostki – bo dostarcza profitów.

- Organizacja typu profesjonalnego dąży do gromadzenia wiedzy eksperckiej. Uzyskuje to dzięki lokowaniu własnych pracowników w firmach w innych krajach i nabywaniu przez nich wiedzy i umiejętności stanowiących siłę tych firm. Innym wariantem jest pozyskiwanie obcych pracowników dla tego samego celu i zarządzanie wykorzystaniem ich wiedzy.

- Organizacja typu praktycznego to najczęściej nowa firma wchodząca na rynek międzynarodowy. Jej aktywność związana z karierą pracowników ma charakter miksu: poszukuje rozwiązań, które pomogą jej stać się organizacją globalną, konkurującą na globalnym rynku.

Zaprezentowana propozycja Altmana i Barucha dość dobrze opisuje ideę kariery globalnej w istniejących organizacjach a jej wartość wynika z praktycznego charakteru: analizy wariantów działania organizacji dostępnych obserwacji.

Przeciwieństwem ekspatriacji jest repatriacja – powrót do znanych warunków, które okazują się nieco inne lub zupełnie różne od znanych sprzed wyjazdu. Dla wielu jednostek oznacza to brak własnego miejsca, nieprzydatność nabytych kwalifikacji, słabą efektywność, zawód, wiążący się często z obserwowanymi przez powracających nienajlepszymi wzorcami pracy w macierzystej firmie. Szok kulturowy wywołany powrotem do warunków, które aktualnie okazują się mniej atrakcyjne niż przed wyjazdem, także wymaga od profesjonalistów z zakresu HR poważnego potraktowania i podjęcia próby jego zmniejszenia, gdyż konsekwencje niedostosowania mogą prowadzić do odejścia pracownika z firmy.

#### 4. Zakończenie

Problematyka zarządzania karierą globalną zyskuje z czasem na znaczeniu. Jest to wynikiem ponadorganizacyjnych procesów, które stawiają przed korpore-



cjami nowe wyzwania. Kariera rozumiana jako rozwój jednostki dokonuje się w coraz szerszych ramach: ponadnarodowych, globalnych i transnarodowych. Jej wyraźnie indywidualny charakter zyskuje w międzynarodowych firmach szersze, obiektywne charakterystyki. Prezentowany artykuł postawił sobie za cel zidentyfikowanie problemów związanych z karierą pracowników, jakie pojawiają się w ramach funkcji personalnej korporacji, których źródłem jest jej międzynarodowa działalność. Pokazano tu indywidualne i organizacyjne czynniki kształtujące globalne kariery oraz teoretyczne modele, pozwalające lepiej opisać i rozumieć zmieniającą się karierę pracowników. Podkreślono wyzwania stojące przed specjalistami z zakresu *human resources*: uzupełnienia zadań personalnych o takie procesy związane z karierą, jak ekspatriacja i repatriacja. Zwrócono także uwagę na tradycyjne funkcje i procesy, które w związku z umiędzynarodowieniem działalności organizacji powinny zyskać nowe elementy.

Omówione, z konieczności skrótowo, zarządzanie karierą globalną jest nie tylko możliwym wyzwaniem dla organizacji, ale warunkiem koniecznym. Globalizacja będzie postępować i chociaż wiele zależy od polityki i prawa, kariery globalne będą dominować w przyszłości.

## Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business Press, Boston, MA 1989.
- Baruch Y., Altman Y., *Expatriation and Repatriation in NMC: A Taxonomy*, „Human Resource Management” 2002 nr 41 (2).
- Baumgarten K., *Training and Development of International Staff*, [w:] *International Human Resource Management. An Integrated Approach*, eds. A.-W. Harzing, J. Van Ruysseveldt, Sage, London 1995.
- Black J.S., Gregersen H.B., *The Right Way to Manage Expats*, „Harvard Business Review” 1999 nr 2 (77).
- Driver M.J., *Career Concepts: A New Approach to Research*, [w:] *Career Issues in Human Resource Management*, ed. R. Katz, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1982.
- International Handbook of Selection and Assessment*, eds. N. Anderson, P. Herriot, Wiley, Chichester 1997.
- MacLuhan M., *Explorations in Communications*, Beacon Press, Boston, MA 1960.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Miś A., *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Perlmutter H.V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, „Columbia Journal of World Business” 1969 nr 1.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Sparrow P., Hiltrop J.-M., *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, London 1994.
- Women and Work. An Annual Review*, eds. B. Gutek, L. Larwood, Sage, New York 1987.

## **GLOBAL CAREER MANAGEMENT – ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE**

### **Summary**

The presented article focuses on the globalization of career systems. It starts with the individual perspective, identifying individual characteristic of global career and then, moving to the organizational perspective, the article addresses two aspects of global career systems. The first describes the implications for Human Resource Management and career management in multinational corporations (including main problems of personal function: recruitment, development, motivation, employee relations). The second area is expatriation and repatriation of individuals as a part of their careers. This part of the article presents three theoretical models for understanding expatriation and repatriation from the organizational perspective (Perlmutter, Bartlett and Ghoshal, Altman and Baruch). The end of the article stresses the importance of reverse culture shock.