

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

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

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

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

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

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

---

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

---

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

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

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

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

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

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

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

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

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

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

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

---

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

---

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

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

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

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

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

---

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

---

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

---

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

**Sylwia Przytuła**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## EKSPATRIANT – ELASTYCZNY PRACOWNIK MIĘDZYNARODOWY

---

**Streszczenie:** Dynamika rozwoju działalności korporacji międzynarodowych i zmiany otoczenia globalnego (ekonomicznego, społecznego, kulturowego itp.) skłaniają do elastycznego podejścia do zarządzania kadrami ekspatriantów w filiach tych korporacji. W artykule zaprezentowano model elastyczności zarządzania ekspatriantami oraz przedstawiono alternatywne względem tradycyjnej ekspatriacji formy kontraktów zagranicznych typu *flexpatriate*.

**Słowa kluczowe:** flekspatriant, ekspatriant, korporacje międzynarodowe, elastyczność.

### 1. Wstęp

Dynamika rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych oraz zmiany otoczenia biznesowego skłaniają korporacje do elastycznego dostosowania się do nowych warunków. Zwiększenie mobilności geograficznej, elastyczność kulturowa, umiejętność adaptacji do odmiennych warunków kulturowych to najczęściej stawiane wymagania względem ekspatriantów, czyli pracowników wysyłanych przez centralę korporacji do pracy w filiach zagranicznych.

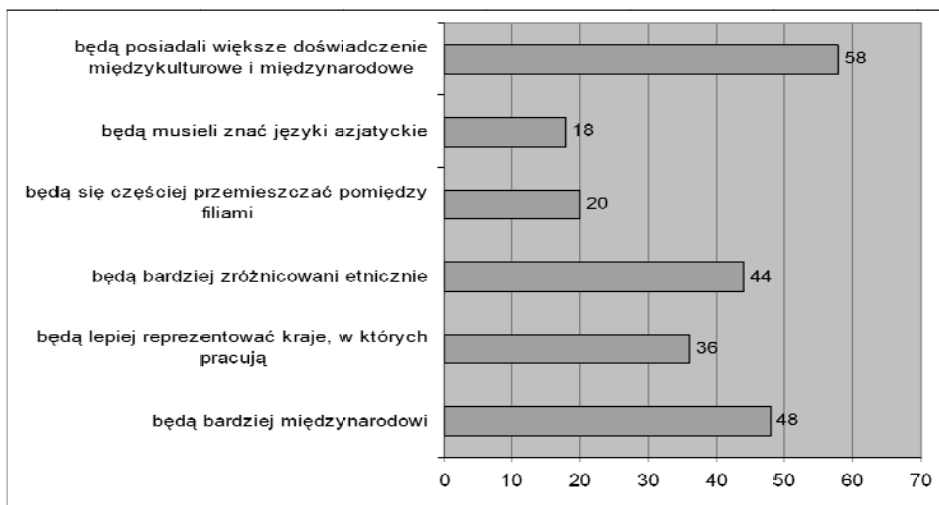
Czas trwania tradycyjnego kontraktu ekspatrianckiego w przypadku menedżerów to od 3-5 lat. Jednak sytuacja ekonomiczno-finansowa ostatnich lat skłania firmy międzynarodowe do poszukiwania alternatywnych form ekspatriacji – krótszych i tańszych. W praktyce zarządzania występuje kilka rodzajów krótkotrwałych kontraktów ekspatrianckich (do 12 miesięcy): kontrakty rotacyjne (*rotational*), kontrakty na dojazdy międzynarodowe (*commuter*), podróże biznesowe (*frequent flyer*), oddelegowania wirtualne (*virtual assignment*). Te formy w literaturze przedmiotu określane są też mianem „elastycznej ekspatriacji” (*flexpatriation*) [Mayrhofer i in. 2004; Mayrhofer i in. 2010; Harris 2000; Scullion, Collins 2006].

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie modelu elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w odniesieniu do ekspatriantów oraz przedstawienie alternatywnych względem tradycyjnej ekspatriacji form kontraktów zagranicznych.



## 2. Sytuacja ekspatriacji na rynku światowym – trendy

W badaniach *Global Firms 2020* prawie 60% badanych wskazało, że w następnej dekadzie pracownicy korporacji międzynarodowych będą mieli doświadczenie międzynarodowe i międzykulturowe (rys. 1).



Rys. 1. Pracownicy korporacji międzynarodowych w następnych 10 latach (dane w %)

Źródło: [Global firms... 2010, s. 16].

Ponadto 20% respondentów było przekonanych, że pracownicy międzynarodowi będą musieli się częściej przemieszczać pomiędzy filiami, co wskazuje na ich zwiększoną mobilność geograficzną.

Coraz częściej ekspatriant w tradycyjnym rozumieniu, wysyłany na kontrakty zagraniczne trwające od 3-5 lat, jest zastępowany przez pracowników, których dotyczą inne formy ekspatriacji obejmujące krótsze, mniej kosztochłonne i bardziej zorientowane na wykonanie konkretnego projektu kontrakty zagraniczne [Beaverstock 2004, s. 157]. Rozszerzenie definicji ekspatriacji o inne jej formy (bardziej elastyczne) jest uzasadnione obecnymi trendami w gospodarce światowej, takimi jak:

- Zmieniające się powiązania biznesowe obejmujące większą liczbę tworzonych *joint ventures*, licencjonowania i różnych form kontraktów niż w pełni kontrolowanych filii<sup>1</sup> lub oddziałów zagranicznych.

<sup>1</sup> **Filia** – jest odmianą zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Stanowi ona własność inwestującego przedsiębiorstwa. Jest samodzielnym przedsiębiorstwem kontrolowanym przez firmę macierzystą, ma osobowość prawną państwa, w którym działa, i jest traktowana na zewnątrz jako przedsiębiorstwo państwa goszczącego. Filia może zostać utworzona w dwojaki sposób: może się to odbyć przez nabycie firmy miejscowej lub też można realizować inwestycję całkiem od początku (*greenfield*).

- Postęp w technologiach komunikacyjnych i transporcie lotniczym (oznaczający szybszy transfer danych, informacji, wygodniejsze i szybsze podróżowanie) poszerza paletę opcji dla korporacji niezainteresowanych inwestowaniem w długoterminowe pobyty swoich pracowników za granicą.
- Zwiększenie zainteresowania aspektami sfery społecznej pracowników, dotyczącej równowagi między pracą, a życiem osobistym.
- Dostęp do globalnej wykwalifikowanej siły roboczej. Internacjonalizacja działalności gospodarczej, programy mobilności i wymiany studentów i pracowników sprzyjają budowaniu bazy pracowników o doświadczeniu międzynarodowym, kompetencjach międzykulturowych, którzy w przyszłości staną się menedżerami globalnymi [Mayrhofer 2004b, s. 1373].
- Obszar geograficzny Europy sprzyja rozwojowi alternatywnych (krótkotrwałych) form ekspatriacji. Europa to obszar wielu różnorodności skumulowanych na względnie małym terytorium. Czas podróży z jednego kraju do innego to różnica kilku godzin lotu, więc firmy lokujące swoje filie w innych krajach europejskich mogą skorzystać z krótkotrwałych form ekspatriacji.

### 3. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w korporacjach międzynarodowych

Działalność korporacji działających w skali globalnej jest determinowana zmianami ekonomicznymi, politycznymi, społecznymi, które wymuszają elastyczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, jakim firmy międzynarodowe dysponują w swoich strukturach centralnych i lokalnych.

Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim można rozpatrywać jako **proces** zmierzający do utrzymania harmonii między dysponowanym kapitałem ludzkim a turbulentnym otoczeniem, dynamicznie zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi oraz założeniami strategicznymi organizacji [Juchnowicz, Wojtczuk-Turek 2007, s. 53].

Można też rozpatrywać pojęcie elastyczności w odniesieniu do pracownika i potraktować ją jako **zdolność**, czyli umiejętność dostosowania się do zmian w otoczeniu, otwartości poznawczej. Psychologowie traktują zaś elastyczność jako **cechę**, która jest trwałą i wrodzonym „wyposażeniem” jednostki. Mówi się nawet o elastycznej osobowości (*flexible personality*) [Wojtczuk-Turek 2007, s. 56-66].

W kontekście elastyczności zasobów ludzkich można przywołać tzw. koncepcję plastyczności M. Adamca, opartą na idei: *właściwe miejsce pracy dla możliwości ludzkich*. W tej koncepcji człowiek to nie sztywna, trwała struktura i zlepek cech psychofizycznych, ale istota zdolna do elastyczności, plastyczności, metamorfozy

---

**Oddział** – nie ma osobowości prawnej, a tym samym takiej samodzielności działania. Podlega jurysdykcji państwa pochodzenia, a nie państwa goszczącego. Stanowi integralną (delegowaną) część przedsiębiorstwa macierzystego, które całkowicie odpowiada za jego zobowiązania [Rymarczyk 2005, s. 193-195].

i dostosowania się do wymagań i sytuacji nowych. Podobne zdanie wyrazili H. Steinmann i G. Schreyogg: „profile wymagań powinny być mniej statyczne, a bardziej elastyczne, odzwierciedlające zmiany warunków podejmowanych działań, zawierające kwalifikacje, o których w tradycyjnych profilach wymagań nawet nie myślano” [1998, s. 489].

Charakterystyka elastycznego pracownika obejmuje m.in. [Rostkowski 2007, s. 77]:

- gotowość do pracy w nadgodzinach,
- gotowość do zmiany miejsca zatrudnienia – w kraju lub poza jego granicami,
- gotowość do zmiany stanowiska pracy/roli organizacji,
- gotowość do czasowego objęcia stanowiska o innym charakterze,
- gotowość do zmiany sposobu realizacji zadań (np. telepraca, zespoły wirtualne).

Można powiedzieć, że w odniesieniu do ekspatriantów charakterystyka ta spełnia się w każdym aspekcie. Poniżej przedstawiono kilka zestawów kwalifikacji wymaganych względem ekspatriantów podejmujących pracę za granicą.

W. Arthur i W. Bennett, przeprowadzając badania wśród 338 ekspatów, sklasyfikowali 4 zestawy najważniejszych kwalifikacji decydujących o powodzeniu w pracy ekspaty, mianowicie takie jak: wiedza z zakresu zarządzania; **elastyczność**/zdolność przystosowania się (tolerancja niepewności, umiejętność słuchania, odporność na stres); otwartość na inne kultury; sytuacja rodzinna (chęć współmałżonka do pracy i życia za granicą, stabilna sytuacja rodzinna).

Autorzy twierdzą, że elastyczność i zdolność adaptacji oraz stabilna sytuacja rodzinna to czynniki najczęściej wskazywane jako predykatory sukcesu ekspatriacji (za: [Bonache, Fernandez 1999]).

J. Black i H. Gregersen wymieniają najbardziej cenione cechy u ekspatów, wskazywane przez firmy międzynarodowe [1999, s. 52]:

- Zdolność komunikowania się rozumianą jako znajomość języków obcych oraz łatwość do nawiązywania kontaktów z pracownikami kraju goszczącego.
- Towarzyskość. Zdaniem J. Blacka i H. Gregersena sukces pobytu zagranicznego jest ukryty w zdolności do nawiązywania relacji towarzyskich i społecznych przede wszystkim z lokalnymi pracownikami, mieszkańcami, przedstawicielami instytucji rządowych, a także z właścicielami kawiarni czy restauracji, z których menedżerowie korzystają.
- **Elastyczność kulturową**. Ta cecha psychologiczna (w klasyfikacji *Big Five* według P. Costy i R. McCrae’a jest to tzw. otwartość na nowe doświadczenia) odznacza się otwartością na odmienną kulturową, chęcią eksperymentowania z innymi niż własne zwyczajami, stylem bycia. Ekspaci, którzy przejawiają cechę elastyczności kulturowej, pracując w Indiach, będą jeść na przykład *dal and chapatis* na lunch, a pracując w Japonii, skosztują ryżu z algami morskimi, posługując się pałeczkami i popijając sake.
- Kosmopolityczną orientację i styl negocjacji oparty na współpracy. Firmy międzynarodowe kładą nacisk na osoby, które potrafią respektować i szanować inny niż ich własny punkt widzenia.

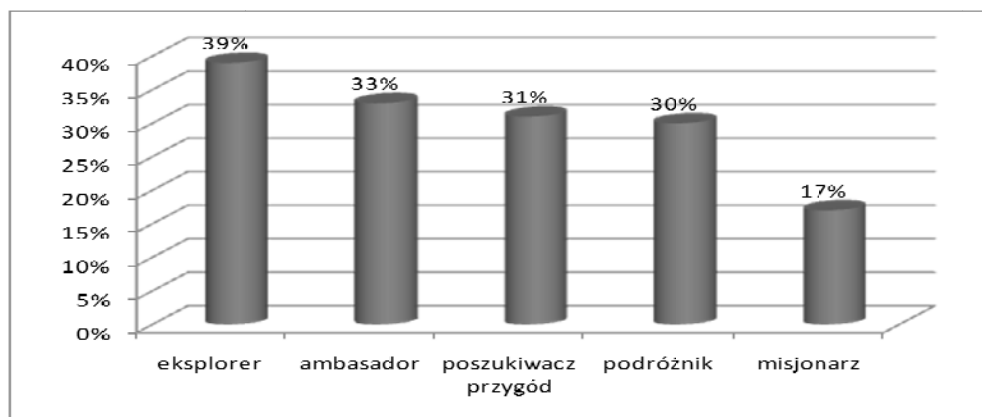
Rezultaty badań przeprowadzonych przez S. Przytułę wśród kadry kierowniczej w 34 firmach międzynarodowych w Polsce ukazują najważniejsze, zdaniem respondentów, kwalifikacje w zarządzaniu firmą międzynarodową: wiedzę zarządczą, myślenie holistyczne, **elastyczność w podejmowaniu i odgrywaniu ról kierowniczych**, znajomość języków obcych [2008, s. 113].

Jak wynika z powyższych charakterystyk, elastyczność jako cecha lub zdolność, choć różnie przez autorów definiowana, jest jedną z kluczowych kwalifikacji ekspatriantów.

Model elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim J. Atkinsona zakładający trzy aspekty: **funkcyjny, finansowy oraz ilościowy**, można odnieść także do populacji ekspatriantów.

**Elastyczność w aspekcie funkcjonalnym** przejawia się głównie w możliwości swobodnego przemieszczania pracowników do rozmaitych zadań i funkcji [Juchnowicz, Wojtczuk-Turek 2007, s. 54]. Sukces pracy ekspatrianta jest uzależniony przede wszystkim od jego zdolności uczenia się i dostosowywania do odmiennych warunków kulturowych, społecznych i organizacyjnych, w których przyszło mu funkcjonować. Określenia spotykane w literaturze anglojęzycznej dotyczące tej specyficznej grupy menedżerów to *international business travellers* [Fisch, Wood 1997]. Znany jest też termin „zagraniczni bywalcy” (*sojourners*) [Church 1982]. Ciekawe określenie spotyka się u L. Allarda [1996, s. 38], który menedżerów międzynarodowych nazywa *globtrotters* lub „menedżerami multikulturowymi”.

W badaniach *Berlitz Consulting* respondenci wskazali na słowa najczęściej kojarzone z terminem „ekspatriant” w ich praktyce zarządzania.



**Rys. 2.** Słowa najczęściej kojarzone z terminem „ekspatriant”

Źródło: [Global Expatriates..., s. 10].

Jak wynika z rys. 2, ekspatriant kojarzy się z eksploratorem, ambasadorem, poszukiwaczem przygód, podróżnikiem, więc konotacja tego słowa jest związana z podróżowaniem. A praca podróżnika zakłada rotację miejsc pracy, udział w międzynaro-

dowych zespołach, styczność z odmiennymi formami organizacji pracy. Jest to zatem przejaw elastyczności funkcjonalnej, która w odniesieniu do ekspatriantów oznacza też pewne kompetencje oraz wykonywanie określonych ról i zadań, które są wymagane na takich stanowiskach.

**Elastyczność finansowa** zarządzania kapitałem ludzkim w korporacjach międzynarodowych może dotyczyć dostosowania struktury i poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej korporacji oraz zmian zachodzących na światowym, regionalnym i lokalnym rynku pracy. W odniesieniu do ekspatów aspekt elastyczności finansowej jest widoczny w **formułach wynagrodzeń** oraz kompozycji wewnętrznej **struktury wynagrodzeń**.

Przyjęta przez korporacje **formuła naliczania wynagrodzeń** ekspatom może być uzależniona od kraju pochodzenia ekspaty i obowiązującego w nim poziomu płac, od kraju pochodzenia korporacji (bez względu na narodowość ekspaty), może odnosić się też do poziomu płac, jaki obowiązuje w kraju goszczącym filię. Do najpopularniejszej formuły wynagradzania ekspatów należy formuła bilansowa (*balance sheet approach* lub *built-up approach*)<sup>2</sup>.

Elastyczność finansowa w **strukturze wynagrodzeń** ekspatów przejawia się w postaci licznych dodatków, które są zależne od sytuacji ekonomicznej, politycznej, społecznej kraju oddelegowania. Na przykład dodatek z tytułu opuszczenia miejsca zamieszkania (*home leave*) służy zniwelowaniu szoku kulturowego w przypadku krajów odległych kulturowo i geograficznie od siebie. Przyjmuje on formę opłat za rezerwacje i bilety lotnicze lub inne formy komunikacji. Pozwala ekspacie na utrzymywanie kontaktów z rodziną i więzi z pracownikami z poprzedniego miejsca pracy. Badania wskazują, że w przypadku kontraktów krótkoterminowych (tj. do 1 roku) taki dodatek stosuje 62% korporacji, a w przypadku długoterminowych pobytów zagranicznych (3-5 lat) aż 85%.

Dodatki za uciążliwe warunki życia i pracy w kraju oddelegowania (*hardship allowance*) są przyznawane pracownikom w związku z utrudnieniem panującym w kraju oddelegowania. Do uciążliwości pobytu za granicą zalicza się ryzyko przemocy, wrogość miejscowych w odniesieniu do obcokrajowców, występowanie chorób, klimat [Schroeder 2010, s. 160]. Na przykład różnice w *hardship* to 5% dla destynacji w Meksyku i Grecji, 15% za pracę w Bombaju, 20% na Białorusi i 25% w Sierra Leone, dla Afganistanu i Iraku to 35%, a dla Polski 0%<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> **Formuła bilansowa** (*Balance Sheet Approach* – BSA lub *Built-Up Approach*) jest określana mianem *no-gain, no-loss* (nic nie zyskuję, nic nie tracę). W formule tej chodzi przede wszystkim o rekompensatę różnic w warunkach życia i mieszkania, jakie występują pomiędzy krajem macierzystym a goszczącym, i stworzenie motywacji, zachęty do wyjazdów na zagraniczne placówki. Podstawą określenia wysokości wynagrodzenia ekspatów według *Balance Sheet Approach* są dwie metody: *Home-Based Method* (według zasad obowiązujących w kraju pochodzenia ekspaty), *headquarter method* (według zasad obowiązujących w kraju pochodzenia centrali korporacji) (za: [Dowling i in. 2008, s. 161; Frazee 1998, s. 19]).

<sup>3</sup> *US Department of State Indexes of Living Costs Abroad, Quarters Allowances and Hardship Differentials* www.state.gov, z dnia 17.11.2011.

**Elastyczność ilościowa** dotyczy poziomu zatrudnienia oraz jakości potencjału kompetencyjnego pracowników. W odniesieniu do ekspatów można powiedzieć, że aspekt ten jest realizowany. Korporacje bowiem starają się zoptymalizować liczbę pracowników, którzy zapewnią jej sprawne działanie w jednostkach filialnych. Rozważają zatem różne formy zatrudnienia – od zmniejszenia liczby kontraktów tradycyjnych do innych form alternatywnych względem ekspatriacji.

#### 4. Flekspatrianci – alternatywa względem tradycyjnej ekspatriacji

W tabeli 1 dokonano rozróżnienia dotyczącego częstotliwości wyjazdu na zagraniczne kontrakty. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że kontrakty **długoterminowe** opiewają na okres od 3 do 5 lat (tzw. ekspatriacja tradycyjna), pobyty **średnioterminowe** trwają od roku do 3 lat. Kontrakty **krótkoterminowe** trwają do 12 miesięcy i można w nich wyróżnić kontrakty rotacyjne, kontrakty na dojazdy międzynarodowe, podróże biznesowe, oddelegowania wirtualne (są to kontrakty **flekspatrianckie**).

**Tabela 1.** Formy i czas trwania międzynarodowych przemieszczeń ekspatriantów

Kontrakty długoterminowe trwające od 3 do 5 lat (tradycyjne) ( <i>long-term</i> lub <i>permanent assignment</i> )	<p><b>Celem</b> działalności ekspaty jest wykonanie konkretnego projektu, zadania w jednej z filii</p> <p><b>Czas trwania</b> takiego kontraktu może wynosić od 3 do 5 lat. Pracownik wraz z rodziną przeprowadza się za granicę na czas trwania kontraktu</p> <p><b>Zalety:</b> dobre relacje z lokalnymi współpracownikami, stały monitoring i kontrola</p> <p><b>Wady:</b> mała elastyczność i niechęć do wyjazdu do krajów mniej atrakcyjnych, wysokie koszty związane z administracją i pakietów wynagrodzeń, kwestie pracy i kariery dla współmałżonka</p>
Kontrakty średnioterminowe trwające od roku do 3 lat	<p><b>Celem</b> działalności ekspaty jest wykonanie konkretnego projektu, zadania w jednej z filii</p> <p><b>Czas trwania:</b> od roku do 3 lat. Kontrakt obejmuje relokację pracownika i jego rodziny. Tak jak w przypadku kontraktów długookresowych ekspatriant otrzymuje bogaty pakiet kompensacyjny</p> <p><b>Zalety:</b> dobre relacje z lokalnymi współpracownikami, bezpośredni nadzór i kontrola nad działalnością filii</p> <p><b>Wady:</b> trudności w prowadzeniu spójnej polityki i praktyk zarządzania, uciążliwości związane z kwestiami podatkowymi, kwestie pracy i kariery dla współmałżonka</p>
Kontrakty krótkoterminowe: trwające do 12 miesięcy ( <i>short term assignments</i> )	<p><b>Celem</b> takich kontraktów jest wypełnienie luki umiejętności w danej jednostce lub rozwiązywanie nagle pojawiających się trudności i problemów (tzw. gaszenie pożarów). Krótkie kontrakty w praktyce obejmują: przeprowadzenie wewnętrznych konsultacji, tworzenie nowego systemu, wyjaśnienie strategii centrali, inspekcję i ocenę, szkolenia, doradztwo</p> <p><b>Czas trwania:</b> do 12 miesięcy</p> <p><b>Zalety:</b> większa elastyczność, efektywność kosztowa, uproszczone procedury administracyjne</p> <p><b>Wady:</b> kwestie podatkowe, kwestie administrowania kontraktem, problemy z akulturacją i rodzinne ekspaty, słabe relacje z lokalną kadrami, zmęczenie pracownika częstymi podróżami</p>

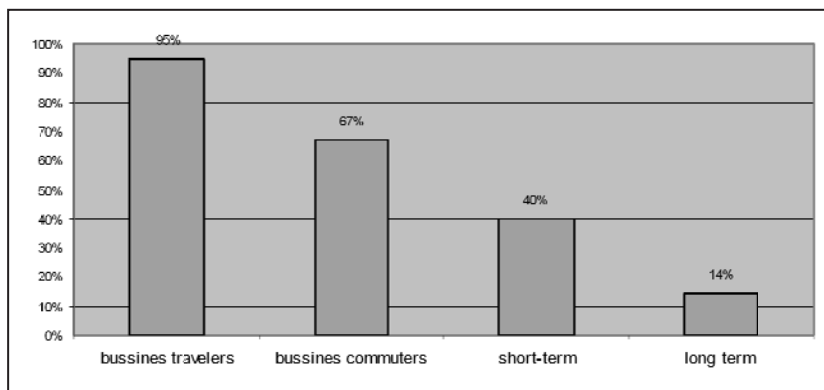
F L E K S P A T R I A N C I	Kontrakty rotacyjne ( <i>rotational assignments</i> )	Pracownicy po kilku miesiącach pracy w kraju macierzystym firmy wyjeżdżają do innego miejsca pracy w innym kraju na kolejnych kilka miesięcy Ten rodzaj kontraktu jest bardzo popularny wśród kadry kierowniczej zatrudnionej w przemyśle naftowym na platformach wiertniczych. Rodzina ekspaty nie podlega relokacji
	Kontrakty na dojazdy międzynarodowe ( <i>cross-border or commuter assignments</i> )	Ten rodzaj dotyczy pracowników dojeżdżających do pracy z kraju centrali do innego kraju, zwykle na tygodniowe lub dwutygodniowe pobyty, w czasie których rodzina ekspaty pozostaje w kraju jego pochodzenia. Ten rodzaj kontraktu dotyczy np. specjalistów i urzędników zatrudnionych w strukturach UE dojeżdżających do pracy co kilka dni, np. z Amsterdamu do Brukseli ( <i>eurocommuting</i> ). Wadą tego typu kontraktów jest zmęczenie pracowników ciągłymi podróżami (wypalenie zawodowe), polityka podatkowa oraz brak przygotowania międzykulturowego dla tych ekspertów ze strony korporacji
	Podróże biznesowe ( <i>bussines traveler, frequent flyer</i> )	Ta forma ekspatriacji oznacza częste i regularne podróże biznesowe w celu eksploracji rynku docelowego, rozwiązywania problemów <i>ad hoc</i> , zarządzania projektami. Nie obejmuje ona relokacji pracownika ani jego rodziny. Zwykle forma ta ma zastosowanie w początkowej fazie tworzenia nowej inwestycji typu <i>greenfield</i> , która później przechodzi w bardziej trwałą formę kontraktu. Do pozytywnych stron tego typu kontraktu należy różnorodność zadań i miejsc pracy, rozwój osobisty i zawodowy. Wadą tego typu kontraktu są koszty zarządzania i administrowania pojedynczymi pracownikami, groźba wypalenia zawodowego, stresu związanego z podróżowaniem, problemy zdrowotne, brak systemowego podejścia do zarządzania tą kadrą (ze względu na ich niewielką ilość), brak przygotowania kulturowego
	Oddelegowanie wirtualne ( <i>virtual assignments</i> )	Dotyczy sytuacji, kiedy pracownik, nie opuszczając kraju macierzystego, zarządza określoną sferą zagranicznej działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego w innym kraju. Wirtualny ekspatriant stanowi połączenie krótkich wyjazdów służbowych oraz kontaktów telefonicznych, podróżuje do zagranicznego oddziału na krótki okres w celu nawiązania bezpośrednich kontaktów z miejscowymi pracownikami, a następnie kontynuuje kierowanie i nadzór nad oddziałem na odległość przez telefon, Internet, wideokonferencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Global staffing... 2006, s. 160; Internet 4; Dowling i in. 2008, s. 90; Harris 2000, s. 2; Schroeder 2010, s. 49].

Formy flekspatriacji są przykładem elastyczności funkcjonalnej, gdyż związane są z rodzajem zadań i funkcji, które mają być wypełnione na kontraktach zagranicznych.

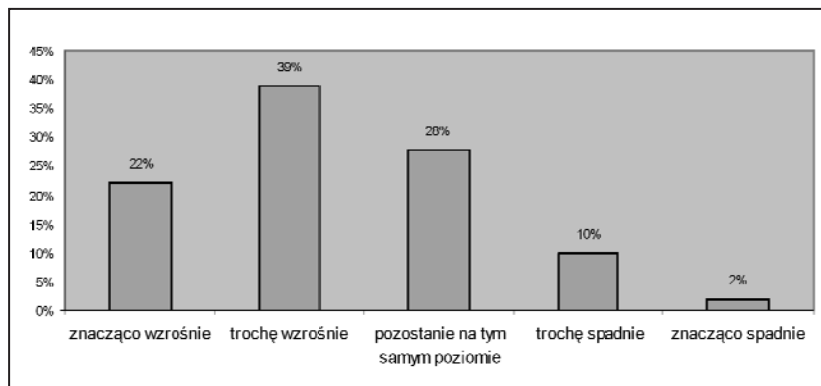
Badania przeprowadzone w 81 korporacjach przez **Worldwide ERC** <sup>[Internet 5]</sup> W 2010 r. wskazują na dominującą pulę ekspertów, tzw. *bussines travellers* i *bussines commuters*. Nieliczne są przypadki tradycyjnej ekspatriacji, czyli kontraktów długookresowych (14%).

Krótkoterminowe kontrakty w ciągu dwóch lat, tj. 2009-2010, zwiększyły się wyraźnie w Europie (56%) i USA (54%). W krajach Ameryki Łacińskiej i Azji dominującą formą ekspatriacji są tradycyjne – długoterminowe kontrakty (47% firm wywodzących się z Ameryki Łacińskiej). Firmy o proveniencji azjatyckiej notują największy wzrost wizyt krótkoterminowych – typu *commuter*; natomiast 42% firm europejskich i amerykańskich planuje zwiększenie tej liczby kontraktów [International... 2010, s. 21].



Rys. 3. Rodzaje kontraktów ekspatrianckich w twojej organizacji

Źródło: [Internet 5].



Rys. 4. Jaki będzie trend w zakresie ekspatriacji krótkoterminowej (short-term) w najbliższym czasie w Europie?

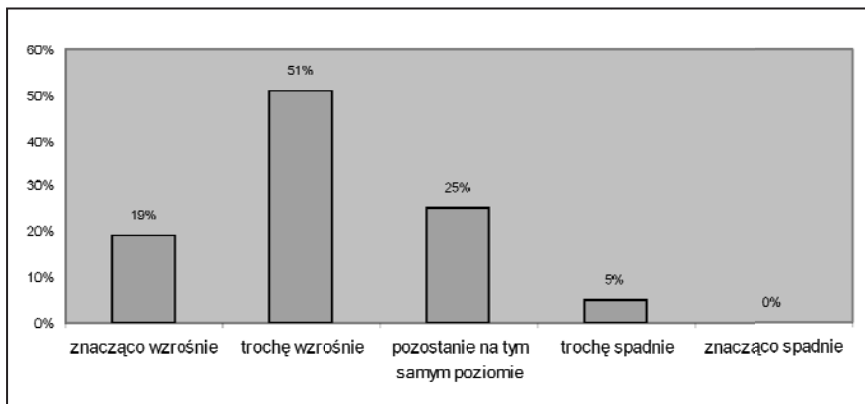
Źródło: [www.worldwideerc.org](http://www.worldwideerc.org) z dnia 4.12.2011.

Badania **Worldwide ERC** pokazują także trendy w zakresie ekspatriacji, dotyczące m.in. rynku europejskiego.

Ponad połowa badanych (61%) przewiduje wzrost liczby kontraktów krótkoterminowych w Europie. Przede wszystkim 70% respondentów przewiduje dominację kontraktów typu *commuter* (rys. 5).

Badania prowadzone na grupie **flekspatriantów** dowodzą, że najważniejsze zadania, dla których zostają oni wysyłani za granicę, to: dostarczanie wiedzy eksperckiej, wspomaganie kadry lokalnej w technicznych problemach, przeprowadzanie audytu, uczestnictwo w spotkaniach, kongresach i konferencjach, szkoleniach





Rys. 5. Jaki będzie trend w zakresie ekspatriacji typu *commuter* w najbliższym czasie w Europie?

Źródło: [Internet 5].

[Mayrhofer 2004b, s. 1378]. Wszystkie kontrakty dłuższe niż 3 miesiące były koordynowane przez dział HR, natomiast organizacja i koordynacja krótszych wyjazdów należała do obowiązków bezpośrednich przełożonych flekspatriantów. Horyzont czasowy planowania wyjazdu zagranicznego był bardzo krótki (zwykle mniej niż 3 miesiące). Proces przygotowawczy do wyjazdu obejmował informacje o zasadach bezpieczeństwa i zdrowia w kraju docelowym, wymagane szczepienia, procedury wizowe, rezerwację biletów lotniczych. Ponadto oferowano kursy języka angielskiego i szkolenia techniczne.

W przypadku kontraktów tradycyjnych dział HR organizował wizyty typu *look and see trips* w kraju przyszłego oddelegowania oraz szkolenia międzykulturowe na życzenie ekspaty.

W zależności od liczby przebywających za granicą pracowników centrala służyła wsparciem organizacyjnym, pomagała też w rozwiązywaniu problemów w kraju goszczącym. Jednak w przypadku flekspatriantów pomoc taka była udzielana przez telefon, a w odniesieniu do ekspatriantów były to wizyty monitorujące z centrali. Kontrakty flekspatrianckie zakończone przedwcześnie to zaledwie 1% (wskaźnik niepowodzeń flekspatriacji).

W tabeli 2 zaprezentowano różnice między ekspatriantem i flekspatriantem w odniesieniu do różnych aspektów w ich pracy za granicą.

Podsumowując, można przywołać wyniki badań *GMAC Global Relocation Services*<sup>4</sup>, które pokazują, że do 2007 r. liczba ekspatów zwiększała się każdego roku,

<sup>4</sup> **Global Relocation Services** to jedna z największych firm doradczych i konsultingowych działająca w 110 krajach świata dostarczająca ekspertyzy i badań z zakresu ekspatriacji. Firma istnieje od 1993 r. Każdego roku przeprowadzają badania na populacji ok. 32 000 ekspatów.

Tabela 2. Różnice pomiędzy ekspatriantem a flekspatriantem

Kryterium porównania	Ekspatriant ( <i>expatriate</i> )	Flekspatriant ( <i>flepatriate</i> )
Czas trwania kontraktu	Od roku do 5 lat	Do 1 roku
Administracja, organizacja i koordynacja kontraktu	Dział HR w korporacji	Zwykle są to kontrakty wyłączone spod administracji HR, koordynacja i organizacja leży w gestii bezpośredniego przełożonego i samego zainteresowanego kontraktem zagranicznym
Koszty	Wysokie, związane z dodatkami do wynagrodzenia zasadniczego oraz z relokacją rodziny	Niskie
Wskaźnik niepowodzeń	Bardzo duży (ok. 25-40%), przejawia się we wcześniejszym zerwaniu kontraktu, dlatego uzasadnione jest zaangażowanie działu HR i systemowe zarządzanie tą grupą pracowników	Niski ze względu na krótkotrwałe wyjazdy, rodzina nie podlega relokacji
Atrakcyjność kontraktu	Kontrakt jest atrakcyjny dla pracowników rozpoczynających swoją karierę zawodową lub dla dojrzałych pracowników u schyłku kariery	Atrakcyjny dla pracowników w każdym wieku, krótkie kontrakty za granicą w postaci wizyt monitorujących lub audytu są częścią kontraktu
Aspekty życia społecznego	Rodzina może być relokowana do miejsca docelowego pracy ekspatrianta, co wiąże się z życiem „od nowa”, znalezieniem szkoły dla dzieci, pracy dla współmałżonka Proces adaptacji społecznej i kulturowej może być bardzo trudny i traumatyczny Systemowe podejście do ekspatriantów, wsparcie ze strony korporacji sprzyja zacieśnianiu więzi pomiędzy ekspatami i ich rodzinami przebywającymi na obczyźnie Społeczności ekspatriantów wspomagają się nawzajem, wymieniają informacjami	Rodzina nie zmienia miejsca zamieszkania, dzieci nie muszą zmieniać szkoły, współmałżonek nie traci miejsca pracy Częste wyjazdy tworzą jednak lukę w życiu rodziny, pozostawiane czasami na kilka tygodni w kraju macierzystym Realizacja hobby, zainteresowań kulturalnych, aktywność sportowa, religijna, polityczna jest podporządkowana rozkładowi jazdy flekspatrianta i często ulega atrofii Elastyczny czas i miejsca pracy (na lotniskach, w hotelach, częsta zmiana stref czasowych, krótki czas adaptacji fizjologicznej) zaburzą równowagę praca–życie ( <i>work-life balance</i> )
Problemy	Długość kontraktów w obcym kraju o kulturze odmiennej od kultury kraju pochodzenia ekspaty powoduje problemy z adaptacją i szok kulturowy Lęk związany z karierą po zakończeniu kontraktu i możliwością pracy w centrali	Intensywność pracy w krótkim czasie wywołuje liczne dysfunkcje psychofizyczne – wypalenie zawodowe, stres związany ciągłym z podróżowaniem, zmęczenie, obniżoną odporność i częste choroby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mayrhofer i in. 2004a; Mayrhofer i in. 2010].

ale od 2008 r. odnotowuje się spadek, co jest rezultatem ogólnoświatowego kryzysu i tendencji korporacji międzynarodowych do ograniczania wydatków i poszukiwania oszczędności. W roku 2009 wyraźnie zmniejszyła się liczba menedżerów wysyłanych na długoterminowe kontrakty zagraniczne. Wydaje się jednak, że ekspaci będą odgrywali kluczową rolę w zapewnianiu zysków dla całej korporacji, gdyż jak pokazują badania, 53% przychodów firm jest generowane w jednostkach lokalnych, poza centralą. Jednak na popularności zyskiwać będą kontrakty flekspatrianckie.

## 5. Zakończenie

Umiedzynarodowienie działalności gospodarczej wiąże się z większymi wymogami kwalifikacyjnymi względem menedżerów-ekspatriantów. Doświadczenie międzykulturowości, międzynarodowego obycia oraz elastyczność to kluczowe wyzwania dla korporacji poszukujących pracowników do swoich jednostek zagranicznych i jednocześnie wymogi kwalifikacyjne dla ekspatów.

W artykule zaprezentowano model elastyczności autorstwa J. Atkinsona w aspekcie funkcjonalnym, finansowym i ilościowym względem ekspatów. Ze względu na tendencję korporacji międzynarodowych do ograniczania wydatków i poszukiwania oszczędności wydaje się, że kontrakty bardziej elastyczne (flekspatrianckie) będą zyskiwały na popularności. Zaprezentowano zatem różnice między tradycyjnym menedżerem ekspatriantem a flekspatriantem w odniesieniu do różnych aspektów w ich pracy za granicą, co stanowiło cel badawczy niniejszego artykułu.

## Literatura

- Allard L.A., *Manging globe-trotting expatriates*, "Management Review" 1996 nr 85(5).
- Beaverstock J., *Managing across borders: knowledge management and expatriation in professional service legal firms*, "Journal of Economic Geography" 2004 nr 4(2).
- Black J.S., Gregersen H., *The right way to manager expatriates*, "Harvard Business Review" 1999 (March/April).
- Bonache J., Fernandez Z., *Strategic Staffing in Multinational Companies: A Resource-Based Approach*, [w:] *Readings and Cases in IHRM*, red. M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge, 1999.
- Dowling P., Festing M., Engle A., *International HRM*, South-Western Cengage Learning, UK 2008.
- Church A.J., *Sojourner Adjustment*, "Psychological Bulletin" 1982 nr 91(3).
- Festing M., Engle A., *International HRM*, South-Western Cengage Learning, UK 2008.
- Fish A., Wood J., *Cross-cultural management competence in Australia business enterprises*, "Asia Pacific Journal of Human Resources" 1997 nr 35(1).
- Frazer V., *Is the balance sheet right for your expats?*, "Workforce", Sep 1998.
- Global Expatriates Observatory 2011*, Berlitz International Consulting.
- Global firms in 2020. The next decade of change for organization and workers*, Economist Intelligence Unit Survey, 2010.
- Harris H., *Alterative forms of international working*, "Worldlink" 2000 vol. 10, nr 4.
- International Assignments Survey*, Global Mobility Metrics, Mercer LLC, 2010.
- Juchnowicz M., Wojtczuk-Turek A., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

- Kłosowski A., *Rozwiązania na miarę*, „Personel i Zarządzanie” 2011 nr 2.
- Mayrhofer H., Hartmann L., Herbert A., *Career management issues for expatriate international staff*, “Thunderbird International Business Review” 2004a vol. 46(6).
- Mayrhofer H., Hartmann L., Michelitsch-Riedl G., Kollinger I., *Expatriate assignments: a neglected issues in global staffing*, “International Journal of HRM” 2004b nr 15:8.
- Mayrhofer H., Muller A., Schmidt A., *Implications of expatriates’ lifestyles on HRM practices*, “Management Review” 2010 nr 21(2).
- Mead R., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Mendenhall M., G. Oddou, *The dimensions of expatriate acculturation: a review*, “Academy of Management Review” 1985 vol. 10, nr 1.
- Przytuła S., *Profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego*, [w:] *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo AE, Wrocław 2008.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 2007.
- Rostkowski T., *Mierniki elastyczności kapitału ludzkiego oraz elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim. Metoda oceny*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Poznań 2010.
- Scullion H.H., Collins D.G. (red.), *Global Staffing*, Routledge, London, NY 2006.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Wojtczuk-Turek A., *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

## Źródła internetowe

- [1] [www.atlasworldgroup.com](http://www.atlasworldgroup.com).
- [2] [www.gmacglobalrelocation.com](http://www.gmacglobalrelocation.com).
- [3] [www.hrk.com.pl](http://www.hrk.com.pl) z dnia 15.02.2006.
- [4] [www.placa.pl/badania\\_Mobilność](http://www.placa.pl/badania_Mobilność) pracowników w Europie, wrzesień 2002.
- [5] [www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0311-bellon.aspx](http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0311-bellon.aspx) z dnia 4.12.2011.

## EXPATRIANT – FLEXIBLE INTERNATIONAL EMPLOYEE

**Summary:** The purpose of this article is to present the model of flexible human capital (according to J. Atkinson) in relation to expatriates and also to point out alternative forms of expatriation.

**Keywords:** expatriant, expatriant, international corporations, flexibility.