

Paweł Szwiec

Wzrost efektywności expatów

Wraz z postępującym procesem globalizacji, coraz większego znaczenia nabiera problematyka zarządzania pracownikami międzynarodowymi. Są to osoby, które mają zostać lub zostały wysłane na co najmniej rok do pracy w organizacji leżącej poza granicami ich kraju. W nowym miejscu pracy napotykają oni na szereg trudności związanych z różnicami kulturowymi. Aby je ograniczyć, w praktyce zarządzania wykorzystuje się głównie selekcję zorientowaną na pozyskanie osób posiadających cechy ułatwiające im adaptację kulturową oraz trening międzykulturowy. W artykule omówiono problematykę związaną z wykorzystaniem tych dwóch praktyk. W szczególności podjęte będą kwestie dotyczące: właściwości indywidualnych sprzyjających sprawnemu działaniu pracowników międzynarodowych, adaptacji kulturowej, rodzajów treningu międzykulturowego oraz jego metodyki.

Wstęp

Obecnie coraz większego znaczenia nabiera problematyka różnic międzykulturowych w miejscu pracy. Ma to ścisły związek ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji. Kluczowe są tu dwa procesy. Pierwszy to wzrost liczby ludzi pochodzących z różnych kultur, a żyjących w krajach wysoko rozwiniętych. Drugi to wzrost skali inwestycji organizacji pochodzących z państw zaawansowanych gospodarczo w krajach słabo rozwiniętych. Ten drugi proces pozostaje w ścisłym związku z omawianym w pracy zagadnieniem. Jest nim kwestia zarządzania pracownikami międzynarodowymi, tj. osobami, które mają zostać lub zostały wysłane do pracy na co najmniej rok w organizacji leżącej poza granicami ich kraju. W artykule opisano dwa fundamentalne dla sprawności działania pracowników międzynarodowych problemy: ich selekcji oraz treningu międzykulturowego. Warto zaznaczyć, że w dobie spowolnienia gospodarczego może nasilić się tendencja do przenoszenia działalności produkcyjnej do krajów o niskich kosztach pracy. Z uwagi na to, że na rynkach pracy tych państw trudno pozyskać pracowników o wysokich kwali-

fikacjach, może także wzrosnąć skala wykorzystania pracowników międzynarodowych. Zatem podjęte w tej pracy rozważania mogą mieć szczególne znaczenie właśnie w obecnej sytuacji gospodarczej, tj. w okresie wyraźnej recesji.

Decydenci organizacji mogą pozyskiwać pracowników międzynarodowych z trzech źródeł [McFarlin, Sweeney, 1998, s. 6]. Po pierwsze, z rynku pracy kraju, w którym ma ona siedzibę. Po drugie, z rynku pracy kraju, w którym podejmują działalność. Po trzecie, spośród zasobów pracowników z państw trzecich. Korzystanie z każdego z nich ma zarówno wady, jak i zalety, a jego wybór uwarunkowany jest poziomem rozwoju kraju docelowego, lokalnym środowiskiem biznesowym oraz filozofią organizacji [Clegg, Gray, 2002, s. 599]. Często decydenci w organizacjach skłaniają się ku pierwszemu z wymienionych źródeł, szczególnie jeżeli inwestycje mają miejsce w krajach zacofanych i rozwijających się. Niestety wielu pracowników wysyłanych za granicę do pracy wraca przedwcześnie, narażając swoje przedsiębiorstwa na znaczne straty [Varner, Palmer, 2002, s. 9].

Do najważniejszych czynników negatywnie wpływających na ich sprawność należy niezdolność pracownika i jego partnera życiowego do szybkiego przystosowania się do innej kultury (także w opinii samych pracowników międzynarodowych) [Stone, 1991, s. 8] oraz brak umiejętności radzenia sobie z obowiązkami w nowym miejscu pracy [Katz, Seifer, 1996, s. 33]. Inne to: problemy rodzinne związane z życiem w nowym miejscu, cechy osobowe pracownika międzynarodowego, a także brak motywacji pracownika do podjęcia obowiązków zawodowych w innej kulturze [Tung, 1987, s. 117].

Chcąc zmniejszyć ryzyko porażki pracowników międzynarodowych, można posłużyć się trzema technikami – właściwie ukierunkowaną selekcją, treningiem międzykulturowym oraz socjalizacją w nowym miejscu pracy. Ich treść będzie zależała od takich czynników, jak: stopień podobieństwa między kulturą, z której pochodzi pracownik, a kulturą docelową, charakter zadań realizowanych w nowym miejscu pracy, a także właściwości samego pracownika [Katz, Seifer, 1996, s. 38].

Czynniki determinujące sukces w nowym miejscu pracy

Do niedawna podstawowym, a w wielu wypadkach jedynym kryterium selekcji pracowników międzynarodowych były umiejętności techniczne posiadane przez kandydata [Edmond, 2002, s. 247]. Obecnie dominuje podejście wielowymiarowe, oparte na znacznej liczbie kryteriów. Swoją popularność zawdzięcza nowym odkryciom naukowym. Wyniki kolejnych badań wzbogacają bowiem naszą wiedzę o czynnikach determinujących sprawność działania pracowników międzynarodowych. Okazuje się, że wśród nich znaczną rolę odgrywają właściwości indywidualne pracowników. Do cech indywidualnych, zwiększających szansę odniesienia sukcesu przez pracownika międzynarodowego, należą m.in.:

empatia, umiejętność współżycia z ludźmi o odmiennych przekonaniach, systemach wartości oraz stylach życia, umiejętności interpersonalne [Tung, 1987, s. 117], elastyczność kulturowa, energia emocjonalna, dojrzałość psychologiczna [Harris, Kumra, 2000, s. 604], gotowość i chęć do komunikowania się oraz do używania języka popularnego w nowym miejscu pracy [Enderwick, Hodgson, 1993, s. 408]. Gotowość jest nawet ważniejsza niż poziom jego znajomości [Katz, Seifer, 1996, 39]. Często przyjmuje się, że pracownik międzynarodowy powinien przejawiać szczególną chęć zdobywania wiedzy o innej kulturze oraz gotowość do zmiany swojego nastawienia i zachowania [Grof, 2004, s. 1127].

Zdaniem G. Hofstede'go [1980, s. 398] do kluczowych umiejętności międzykulturowych należą:

- umiejętność komunikowania szacunku,
- umiejętność powstrzymywania się przed oceną,
- umiejętność zaakceptowania względności swojej wiedzy oraz spostrzeżeń,
- umiejętność przejawiania empatii,
- umiejętność przejawiania elastyczności w zachowaniu,
- umiejętność tolerowania niejasności (dwuznaczności).

Niebagatelną rolę w procesie dostosowania się kulturowego pracownika międzynarodowego spełnia jego partner życiowy. Otóż jego pozytywne nastawienie wobec wyjazdu za granicę zmniejsza problemy z dostosowaniem się pracownika międzynarodowego [Black, Stephens, 1989, s. 539].

Systematyczna, zorientowana na pomiar wskazanych właściwości indywidualnych selekcja powinna stanowić wstępny etap w procesie zarządzania pracownikiem międzynarodowym [Caligiuri, 2000, s. 85]. Po jej zakończeniu wybrane osoby winny wziąć udział w treningu międzykulturowym. Warto zatem poszukiwać takich kryteriów selekcji, które nie tylko będą uwzględniały sukces pracownika międzynarodowego w nowym miejscu pracy, ale również jego powodzenie podczas treningu międzykulturowego. Okazuje się, że sprawnemu uczestnictwu w tego typu treningu sprzyjają: znaczne ogólne zdolności poznawcze, otwartość poznawcza, umiejętność komunikowania się oraz pracy w grupie [Lievens, Keer i in., 2003, s. 485].

Adaptacja kulturowa

Jednym z czynników zwiększających szanse powodzenia pracownika międzynarodowego jest jego uczestniczenie w treningu międzykulturowym. Jednak w wielu przedsiębiorstwach pozbawia się jego takiej możliwości [Hutchings, 2003, s. 382]. Niemniej, i tak pod tym względem panuje lepsza sytuacja niż jeszcze kilkanaście lat temu. W latach 80. XX wieku jedynie około 25% największych korporacji międzynarodowych w USA ofe-

rowało swoim pracownikom intensywny trening międzykulturowy [Baliga, Baker, 1985, s. 35]. Przy czym ten typ treningu był bardziej popularny wśród decydentów organizacji z Japonii i Europy [Brewster, Pickard, 1994, s. 19].

Ograniczone zainteresowanie treningiem międzykulturowym powodowane jest upowszechnieniem się wśród decydentów wielu organizacji przekonania o jego niewielkiej skuteczności [Mendenhall, Dunbar, Oddou, 1987, s. 335]. Choć badania nad efektami tego typu treningu przyniosły zróżnicowane wyniki [Morris, Robie, 2001, s. 120], to wydaje się, że istnieją przesłanki do jego stosowania [Selmer, 2006, s. 40]. Trening międzykulturowy zwiększa bowiem poczucie własnej skuteczności jego uczestników, poprawia ich relacje z osobami z obcej kultury oraz powoduje, że postrzegają ją bardziej pozytywnie. Ponadto, na co wskazują przeprowadzone metaanalizy, tego typu trening poprawia sprawność działania pracowników międzynarodowych [Lievens, Keer i in., 2003, s. 477] oraz ułatwia ich adaptację kulturową [Caligiuri, Phillips i in., 2001, s. 358].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się zwykle cztery fazy adaptacji kulturowej.

Pierwsza, w której osobie obcującej z obcą kulturą towarzyszy euforia, trwa krócej niż dwa miesiące,

W fazie drugiej, zwanej fazą szoku kulturowego, pojawia się frustracja z powodu uświadomienia, że wyuczzone zachowania nie są zgodne z oczekiwaniami, a ponadto że osoba nie posiada wiedzy na temat właściwych zachowań. Termin szok kulturowy został wprowadzony do dyskursu naukowego przez K. Obergę [1960, s. 177]. Wśród symptomów szoku kulturowego znajdują się zarówno dolegliwości fizyczne, jak i psychiczne. Szok kulturowy może przejawiać się również na poziomie zachowań, np. obsesyjnym myciem rąk. Pracownicy międzynarodowi często zachowują się w sposób roztargniony i miewają napady złości. Ponadto są zdecydowanie bardziej narażeni na akty autoagresji. Wśród warunków zwiększających skalę szoku kulturowego znajdują się: duży dystans pomiędzy dwoma kulturami, istnienie historycznego konfliktu między kulturami, ograniczona wiedza o kulturach, ograniczona znajomość języków charakterystycznych dla różnych kultur [Bhawuk, Brislin, 2000, s. 165].

Faza trzecia, dostosowania, przejawia się w nabywaniu coraz większych umiejętności zachowania zgodnego z wymogami kulturowymi. Pojawia się akceptacja obcej kultury, a jej uczenie się zaczyna sprawiać przyjemność. Faza ta nie musi jednak zakończyć się pełnym dostosowaniem [Winkelman, 1994, s. 122].

Natomiast ostatnia faza – dojrzałości – cechuje się złagodzeniem lęku i względny dostosowaniem się do nowych warunków. Podczas jej trwania pojawiają się również kryzysy. Pełny proces adaptacji kulturowej trwa od jednego do dwóch lat.

Techniki treningu międzykulturowego

Trening międzykulturowy ma przede wszystkim wywoływać zmiany postaw i zachowań u jego uczestników [Bhagat, Prien, 1996, s. 223]. W tym celu wykorzystuje się zróżnicowane techniki, wśród których znajdują się m.in.: zwykle dostarczanie informacji o faktach, trening asymilacji kulturowej, trening językowy, trening wrażliwości, czy dostarczanie doświadczeń podczas obcowania z inną kulturą [Tung, 1982, s. 65].

Uczestnicy treningu powinni uzyskać informacje o: warunkach życia panujących w państwie, do którego zostaną wysłani, jego historii, religii, sytuacji politycznej, ekonomicznej i oczywiście dominującej w nim kulturze [Shim, Paprock, 2002, s. 14]. Najczęściej są one przekazywane podczas tradycyjnego wykładu uniwersyteckiego. Pozostaje on popularny ze względu na dużą prostotę, elastyczność oraz względnie niskie koszty. Niemniej, nie jest to szczególnie skuteczna metoda treningu międzykulturowego i to co najmniej z pięciu powodów [Bhawuk, Brislin, 2000, s. 168]. Po pierwsze, wykład opiera się na założeniu biernego, a nie aktywnego uczenia się jego uczestników. Po drugie, prowadzący wykład prezentuje słuchaczom dobrze zdefiniowane problemy do rozwiązania. Natomiast w życiu zawodowym pracownicy międzynarodowi przed rozwiązaniem problemu muszą go najpierw dostrzec i zdefiniować. Po trzecie, podczas treningu opartego na metodzie wykładu uczestnicy są zachęceni do zachowań racjonalnych, pozbawionych emocji. Natomiast pracownik międzynarodowy musi sobie radzić z sytuacjami, w których nie sposób wyeliminować emocje. Po czwarte, w ramach treningu opartego na wykładzie uczestnicy studiują różne materiały i opracowują raporty. Natomiast w relacjach między różnymi kulturami kluczowe są umiejętności interpersonalne. Po piąte, istotną rolę w tradycyjnym wykładzie odgrywa komunikacja pisemna, podczas gdy zdecydowana większość relacji, w które wchodzi pracownik międzynarodowy, ma charakter werbalny lub niewerbalny.

Dostrzegając słabe strony treningu opartego na tradycyjnym wykładzie, zaczęto poszukiwać innych, bardziej skutecznych metod treningu międzykulturowego. Jedną z nich jest asymilator kulturowy. Pierwszy został opracowany przez psychologów z Uniwersytetu Illinois. W ramach tej metody prezentuje się uczestnikom treningu wiele scenariuszy, zawierających opisy różnych z życia wziętych zdarzeń. Wskazują one najczęściej na sytuacje trudne, jakie mogą pojawić się przy okazji kontaktów między ludźmi pochodzącymi z odmiennych kultur. Zawierają także alternatywne sposoby postępowania w określonej sytuacji. Uczestnik treningu powinien wybrać właściwy jego zdaniem wariant zachowania, a następnie sprawdzić w kluczu, czy podjął właściwą decyzję. Asymilator kulturowy może być zatem wykorzystywany w procesie samoedukacji. Uwaga ta dotyczy zarówno asymilatorów ogólnych, jak i specyficznych. Te drugie mają ułatwić dostosowanie się międzynarodowego pracownika do określonych uwarunkowań kulturowych. Zawartość

wymienionych typów asymilatorów może być różna – od postaw przejawianych przez osoby pochodzące z obcej kultury, przez ich zwyczaje, po akceptowane przez nich wartości. Z badań wynika, że najlepsze efekty daje wykorzystywanie asymilatorów zawierających elementy ze wszystkich trzech wymienionych obszarów [Fiedler, Mitchel, Triandis, 1971, s. 96].

Warto podkreślić, że asymilator kulturowy jako narzędzie treningu międzykulturowego wyróżnia się kilkoma istotnymi zaletami [Tolbert, McLean, 1995, s. 113]. Po pierwsze, uczestnicy treningu są aktywni. Po drugie, uczestnicy mogą pracować we własnym tempie. Po trzecie, bardzo szybko otrzymują informację zwrotną. Po czwarte, asymilator może być wykorzystywany w pracy indywidualnej lub grupowej. Po piąte, można z nim stosować wiele innych technik, jak również może być wykorzystywany wielokrotnie. Po szóste, przynosi szereg korzyści, w tym [Brislin, Landis, Brandt, 1983, s. 24]:

- ułatwia zrozumienie innej kultury,
- zmniejsza częstotliwość posługiwania się przez uczestnika treningu negatywnymi stereotypami,
- ułatwia radzenie sobie ze stresem życia codziennego w obcej kulturze.

Inną nietradycyjną metodą wykorzystywaną w treningu międzykulturowym jest tzw. metoda antyamerykańska (*contrast-american method*) [Bhawuk, Brislin, 2000, s. 170]. Polega ona na przejawianiu podczas sesji zachowań, które pozostają w całkowitej sprzeczności z zachowaniami właściwymi kulturze, w której wyrastali uczestnicy treningu. Metoda ta znalazła zastosowanie m.in. podczas szkolenia Amerykanów udających się poza granice swojego kraju. W tym wypadku posłużono się modelem, który prezentował uczestnikom sesji zachowania całkowicie sprzeczne z akceptowanymi w USA. Uczestnicy treningu wchodzący w relacje z modelem byli nagrywani na wideo, a następnie wspólnie oglądano i analizowano zarejestrowane obrazy. Metoda ta jest szczególnie przydatna w rozwijaniu kulturowej samoświadomości. Pozwala zidentyfikować uczestnikom treningu wartości akceptowane w ich kulturze. Są one następnie odnoszone do wartości charakterystycznych dla innych kultur, a uzyskana wiedza przekładana jest na poziom relacji międzykulturowych.

Innym ze sposobów rozwijania pracowników międzynarodowych jest konfrontowanie ich z subkulturami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Chodzi tu o grupy złożone z ludzi wykluczonych, czy też istotnie różniące się od środowiska pracownika (np. terminalnie chorzy, bezdomni, ubodzy, subkultury młodzieżowe) [Mendenhall, Stahl, 2000, s. 258].

Jeżeli jest to możliwe, w treningu międzykulturowym powinny również wziąć udział osoby wchodzące w intensywne relacje z pracownikiem międzynarodowym w nowym miejscu pracy [Selmer, 2001, s. 917].

Metodyka treningu międzykulturowego

W literaturze przedmiotu coraz częściej zwraca się uwagę na potrzebę korzystania z opisanych wyżej metod w sposób uporządkowany. Podejmowane są zatem próby opracowania metodyki treningu międzykulturowego. Często towarzyszy im przeświadczenie, że to raczej przebieg, a nie typ treningu międzykulturowego warunkuje jego skuteczność [Brewster, Pickard, 1994, s. 19]. Znajduje ono słabe ugruntowanie w uzyskanych wynikach badań [Gannon, Poon, 1997, s. 441]. Jedną z ciekawszych propozycji w tym zakresie zaprezentował J.K. Harrison [1994, s. 20], wskazując cztery fazy treningu międzykulturowego.

W pierwszej z nich należy ocenić i rozwijać umiejętności radzenia sobie ze stresem pracownika międzynarodowego, jak również członków jego rodziny. Oprócz tego winno się określić cechy indywidualne uczestników treningu, zgodnie z założeniem, że jedynie poznanie i zaakceptowanie siebie pozwalają zrozumieć przedstawicieli innej kultury.

W fazie drugiej należy zapoznać uczestników treningu z wymiarami, przy pomocy których można porównywać i różnicować kultury, co pozwoli im wyrobić sobie ogólny obraz kultury docelowej. Ponadto powinno się uświadomić uczestnikom treningu charakterystyczne dla ich kultury wartości (nie związane z wcześniej prezentowanymi wymiarami) oraz pomóc im dostosować się do nowego miejsca pracy.

Na trzecią fazę treningu składa się kilka działań. Po pierwsze, przekazywanie informacji o historii, klimacie, czynnikach demograficznych, gospodarce, systemie politycznym kraju docelowego. Po drugie, studia językowe, podczas których uczestnicy treningu powinni przyswoić podstawowe słownictwo języka używanego w kulturze docelowej oraz specjalistyczne słownictwo niezbędne do wywiązywania się z obowiązków zawodowych. Po trzecie, rozwijanie u uczestników treningu przekonania, że są w stanie przyswoić język kultury docelowej oraz sprawnie go używać. Po czwarte, przygotowanie uczestników treningu do rozwiązywania problemów powstających na skutek różnic w postawach wobec pracy i obcych, przejawianych przez przedstawicieli różnych kultur. Następuje to przede wszystkim poprzez ujawnianie uczestnikom treningu postaw charakterystycznych dla kultury docelowej.

Faza czwarta obejmuje trzy elementy. Po pierwsze, prezentowanie uczestnikom treningu trudnych sytuacji o podłożu kulturowym, w jakich mogą się znaleźć, funkcjonując w nowym miejscu pracy. Można je przedstawić w formie studiów przypadków, które są analizowane, opierając się na wiedzy przyswojonej przez uczestników we wcześniejszych fazach treningu. Ich aktywność sprowadza się do analizy sytuacji problemowej, identyfikacji przyczyn jej wystąpienia oraz opracowania właściwego sposobu postępowania. Po drugie, tworzenie podczas sesji treningu środowiska jak najbardziej zbliżonego do środowiska charakterystycznego dla kultury docelowej. Takie postępowanie opiera się na

założeniu, że osoby lepiej dostosowują się do obcej kultury, jeżeli wcześniej doświadczają sytuacji, z jakimi spotkają się w tejże kulturze. Kreowanie takich sytuacji zmusza uczestników do radzenia sobie z emocjami, które pojawiają się w relacjach międzykulturowych. Po trzecie, nauczanie uczestników treningu zachowań, które przydadzą się im w pracy za granicą. W szczególności chodzi o sposoby rozwiązywania konfliktów, oceniania i nagradzania, motywowania, a więc o sposoby realizacji zadań kierowniczych.

Najbardziej skuteczny jest zintegrowany trening międzykulturowy, złożony z sesji treningowych, które mają miejsce przed i po przybyciu do miejsca docelowego [Bennett, Aston, Coiquhoun, 2000, s. 247].

Trening międzykulturowy powinien zostać przeprowadzony na trzy do pięciu tygodni przed przybyciem pracownika do miejsca docelowego. Później rozpoczęty trening może być nieskuteczny. Jego uczestnikom trudno będzie bowiem utrzymać koncentrację z powodu napięć związanych ze zbliżającym się wyjazdem i nawalem spraw do załatwienia. Najlepiej, jeżeli trening rozpocznie się po rozpoznawczej wizycie w docelowym miejscu. Pozwoli to pracownikowi międzynarodowemu rozwiązać wiele wątpliwości związanych z problemami logistycznymi, wyrobić sobie opinię o miejscu przeznaczenia, a dzięki temu przystąpić do treningu względnie skoncentrowanym.

Drugi etap treningu międzykulturowego powinien rozpocząć się w jakieś osiem do dwunastu tygodni po przybyciu do miejsca docelowego. Pozwala to wzbogacić trening o pierwsze doświadczenia i wyzwania związane z funkcjonowaniem pracownika w nowej kulturze. Oczywiście przed jego rozpoczęciem pracownik międzynarodowy powinien otrzymać pomoc w rozwiązywaniu wszelkich problemów związanych z prowadzeniem codziennego życia w nowym miejscu. Ponieważ podczas treningu międzykulturowego prowadzonego przed wyjazdem nie sposób uwzględnić wszelkich możliwych problemów napotykanym przez pracownika w nowym miejscu, nie brak opinii, że drugi etap treningu jest nawet ważniejszy niż pierwszy. Po przybyciu do nowego kraju pracownik niejednokrotnie potrzebuje pomocy, rady, czy wsparcia, o które zwraca się do innych pracowników międzynarodowych, przebywających w danym miejscu od dłuższego czasu. Niestety udzielane przez nich wskazówki, często okazują się niefortunne. Co więcej, bywa, że skutkiem tych kontaktów jest ugruntowanie się stereotypów kulturowych.

Trening międzykulturowy prowadzony w nowym miejscu pracy może mieć formę tradycyjną lub nieklasyczną [Mendenhall, Stahl, 2000, s. 252]. W pierwszym wypadku od treningu międzykulturowego prowadzonego przez wyjazdem różni go jedynie miejsce, w jakim się odbywa, oraz szczegółowość przekazywanych treści. W czasie jego trwania wszyscy uczestnicy uzyskują te same informacje. Jednak zdecydowana większość kierowników pragnie uzyskać odpowiedzi na różne pytania związane ze specyficznymi problemami napotykanymi przez nich w codziennych kontaktach z obcą kulturą. Na ich oczekiwania odpowiada trening prowadzony w „czasie rzeczywistym”. Chodzi o to,

aby uzyskiwali oni natychmiastową odpowiedź na nurtujące ich pytania. Jak pokazuje doświadczenie, trening tradycyjny nie jest na tyle elastyczny, by zaspokoić potrzeby pracowników międzynarodowych.

Zakończenie

W literaturze przedmiotu rozważano różne kwestie związane z pozyskiwaniem i przygotowaniem pracowników międzynarodowych. Część z nich zaprezentowano w tym artykule. W szczególności omówiono dwie techniki ograniczania ryzyka poniesienia porażki przez pracowników międzynarodowych, a mianowicie właściwie ukierunkowaną selekcję oraz trening międzykulturowy. Podczas selekcji pracowników międzynarodowych obok umiejętności technicznych kandydata powinno się uwzględniać także skalę natężenia innych właściwości indywidualnych, w tym: empatii, umiejętności współzycia z ludźmi o odmiennych przekonaniach, umiejętności interpersonalnych, czy dojrzałości psychologicznej. Należy również znaczną uwagę poświęcić członkom najbliższej rodziny pracownika międzynarodowego. Jest mało prawdopodobne, by odniósł on sukces w nowym miejscu pracy, jeżeli jego partner życiowy będzie negatywnie nastawiony do perspektywy zmiany miejsca zamieszkania. Właściwie zorientowana selekcja nie wyeliminuje jednak problemów związanych z życiem w odmiennej kulturze. Pracownik międzynarodowy będzie musiał poradzić sobie z negatywnymi doświadczeniami adaptacji kulturowej. Można je złagodzić dzięki zastosowaniu treningu międzykulturowego, którego skuteczność rośnie wraz z implementacją zróżnicowanych metod. Obok wykorzystania w jego ramach metody wykładu, warto posłużyć się również innymi mniej tradycyjnymi technikami, w tym asymilatorami kulturowymi. Skuteczność treningu międzykulturowego powinna się także zwiększyć dzięki zastosowaniu właściwej metodyki. Jego elementy powinny być dostępne dla pracownika nie tylko przed wyjazdem, ale również po przybyciu do nowego miejsca pracy.

W literaturze przedmiotu znacznie mniej uwagi poświęcono problemowi pracowników międzynarodowych wracających po dłuższym pobycie za granicą. Podobnie jest w praktyce zarządzania, w której najczęściej nie podejmuje się problemów tej grupy pracowniczej, pomimo ich doniosłości. Należą do nich m.in.:

- przeświadczenie o braku uznania ze strony decydentów organizacji,
- utrata szansy na awans i na rozwój kariery (szacuje się, że około 25% pracowników międzynarodowych po powrocie do kraju zajmuje niższą pozycję w hierarchii organizacyjnej, niż zajmowało przez wyjazdem [Mendenhall, Oddou, 1988, s. 79]),
- niepokój z powodu braku rozeznania w sytuacji, w jakiej obecnie znajduje się organizacja, np. o zmianach wprowadzonych w systemie, polityce i technologii organizacji,
- trudności z przystosowaniem społecznym,

■ utrata statusu i obniżenie dotychczasowego standardu życia [McDonald, 1993, s. 22].

Brak zaangażowania ze strony decydentów organizacji w rozwiązywanie tych problemów powoduje, że coraz rzadziej pracownicy wyrażają akceptację dla długich wyjazdów służbowych. Oczywiście w grę wchodzi tu również inne czynniki, w tym obniżanie się poziomu wynagrodzeń pracowników międzynarodowych [Selmer, 1998, s. 998].

Właśnie problematyka związana z powrotami pracowników międzynarodowych wymaga szczególnej aktywności badawczej i namysłu praktyków zarządzania. Kwestia dotyczy nie tylko sposobów wykorzystywania ich bogatego doświadczenia oraz przeciwdziałania stratom, które ponoszą w związku z wyjazdem, ale także łagodzenia „szoku” powrotu do pierwotnego środowiska. Oczywiście nie oznacza to, że problematyka selekcji pracowników międzynarodowych i treningu międzykulturowego nie powinna angażować badaczy oraz praktyków zarządzania. Pomimo względnie pełnego obrazu, który próbowano nakreślić w tym artykule, i w tej materii wciąż pozostaje wiele pytań, na które warto poszukiwać odpowiedzi.

Literatura

- Baliga G.M., Baker J.C. (1985), *Multinational Corporat Policies for Expatriate Managers: Selection, Evaluation*, „Advanced Management Journal”, Vol. 50, No. 4.
- Bennett R., Aston A., Coiquhoun T. (2000), *Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of International Assignments*, „Human Resource Management”, Vol. 39, No. 283.
- Bhagat R.S., Prien K.O. (1996), *Cross-Cultural training in Organizational Contexts* [w:] *Handbook of Intercultural Training*, Landis D., Bhagat R.S., (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bhawuk D.P.S., Brislin R.W. (2000), *Cross-Cultural Training. A Review*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 49, No. 1.
- Black J.S., Stephens G.K. (1989), *The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments*, „Journal of Management”, Vol. 15, No. 4.
- Brislin R.W., Landis D., Brandt M.E. (1983), *Conceptualizations of Intercultural Behavior and Training* [w:] *Handbook of Intercultural Training (vol. 1)*, Landis D., W. Brislin R., (eds.), Pergamon Press, New York.
- Brewster C., Pickard J. (1994), *Evaluating Expatriate Training*, „International Studies of Management&Organization”, Vol. 24, No. 3.
- Caligiuri P.M. (2000), *The Big Five Personality Characteristics sa Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance*, „Personnel Psychology”, Vol. 53, No. 1.
- Caligiuri P. M., Phillips J., Lazarova M., Tarigue I., Burgi P (2001), *The Theory of Met Expectations Applied to Expatriate Adjustment: The Role of Cross-Cultural Training*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 12, No. 3.
- Clegg B., Gray S. J. (2002), *Australian Expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate Management Policies*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 13, No. 4.
- Edmond S. (2002), *Exploring the Success of Expatriates of U.S. Multinational Firms in Mexico*, „The International Trade Journal”, Vol. 16, No. 3.

- Enderwick P., Hodgson D. (1993), *Expatriate Management Practices of New Zealand Business*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 4, No. 2.
- Fiedler F.C., Mitchel T., Triandis H.C. (1971), *The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 55, No. 2.
- Gannon M.J., Poon J. M.L. (1997), *Effects of Alternative Instructional Approaches on Cross-Cultural Training Outcomes*, „International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 21, No. 4.
- Grof A. (2004), *Screening and Training Inter-Cultural Competencies: Evaluating the Impact of Rational Culture on Inter-Cultural Competencies*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 15, No. 6.
- Harris H., Kumra S. (2000), *International Manager Development: Cross-Cultural Training in Highly Diverse Environments*, „Journal of Management Development”, Vol. 19, No. 7.
- Harrison K. (1994), *Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs*, „Human Resource Planning”, Vol. 17, No. 3.
- Hofstede G. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hutchings K. (2003), *Cross-Cultural Preparation of Australian Expatriates on Organization in China: The Need for Greater Attention to Training*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 20, No. 3.
- Katz J. P., Seifer D.M. (1996), *It's a Different World out There: Planning for Expatriate Success through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization*, „Human Resource Planning”, Vol. 19, No. 2.
- Lievens F., Keer E.V., Harris M.M., Bisqueret C. (2003), *Predicting Cross-Cultural Training Performance: The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by Assessment Center and a Behavior Description Interview*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, No. 3.
- McDonald G.M. (1993), *ET Go Home? The Successful Management of Expatriate Transfers*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 8, No. 2.
- Mendenhall M.E., Dunbar E., Oddou G.R. (1987), *Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique*, „Human Resource Management”, Vol. 26, No. 3.
- Mendenhall M.E., Oddou G. (1988), *The Overseas Assignment: A Practical Look*, „Business Horizons”, Vol. 31, No. 5.
- Mendenhall M.E., Stahl G.K. (2000), *Expatriate Training and Development: Where Do We Go from Here?*, „Human Resource Management”, Vol. 39, No. 2&3.
- McFarlin D.B., Sweeney P.D. (1998), *International Management: Trends, Challenges and Opportunities*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Morris M.A., Robie C. (2001), *A Meta-Analysis of the Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance and Adjustment*, „International Journal of Training and Development”, Vol. 5, No. 2.
- Oberg K. (1960), *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, „Practical Anthropology”, No. 7.
- Selmer J. (2006), *Munificence of Parent Corporate Contexts and Expatriate Cross-Cultural Training in China*, „Asia Pacific Business Review”, Vol. 12, No. 1.
- Selmer J. (2001), *Antecedents of Expatriate – Lokal Relationships: Pre-Knowledge vs Socialization Tactics*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 12, No. 6.
- Selmer J. (1998), *Expatriation: Corporate Policy, Personal Intentions and International Adjustment*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 9, No. 6.
- Shim I., Paprock K.E. (2002), *A Study Focusing on American Expatriates' Learning in Host Countries*, „International Journal of Training and Development”, Vol. 6, No. 1.
- Stone R.J. (1991), *Expatriate Selection and Failure*, „Human Resource Planning”, Vol. 14, No. 1.

- Tolbert M.S., McLean G.N. (1995), *Venezuelan Culture Assimilator for training United States Professionals Conducting Business in Venezuela*, „International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 19, No. 1.
- Tung R.L. (1987), *Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure*, „Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 2.
- Tung R.L. (1982), *Selection and Training Procedures of UE, European and Japanese Multinationals*, „California Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Varner I.T., Palmer T.M. (2002), *Successful Expatriation and Organizational Strategies*, „Review of Business”, Vol. 23, No. 2.
- Winkelman M. (1994), *Cultural Shock and Adaptation*, „Journal of Consulting & Development”, Vol. 73.

Paweł Szwiec – doktor nauk ekonomicznych, pracuje jako adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki: zarządzania zasobami ludzkimi, etyki biznesu oraz metod zarządzania. Jest współautorem jednej monografii naukowej oraz autorem wielu artykułów naukowych, które ukazywały się m.in. w: „Przeglądzie Organizacji”, „Organizacji i Kierowaniu”, „Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa”, „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi”.