

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: sylwia.przytula@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-9602-241X

Gabriela Strzelec

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: gabriela.strzelec@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0001-5672-6925

NOWE TYPOLOGIE PRACOWNIKÓW MIĘDZYNARODOWYCH W UJĘCIU TEORII PROTOTYPÓW – IMPLIKACJE DLA MZZL

NEW TYPOLOGIES OF INTERNATIONAL EMPLOYEES IN TERMS OF PROTOTYPE THEORY – IMPLICATIONS FOR IHRM

DOI: 10.15611/pn.2019.11.18
JEL Classification: F22, F23

Streszczenie: Migracje międzynarodowe oraz ich konsekwencje stanowią bez wątpienia bardzo istotne wyzwanie o wymiarze globalnym. Zewnętrzne czynniki kontekstowe międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL), jakimi są globalna mobilność i migracje pracowników, wpływają na metodykę badań w zakresie terminologii. Dlatego celem artykułu jest określenie kryteriów definiowania pracowników międzynarodowych w odniesieniu do teorii prototypów. Prototyp to najpopularniejszy przedstawiciel danej kategorii, o wyrazistym „jądrze” i nieostrych brzegach na granicy między jedną kategorią a inną. Te ustalenia wzbogacają obszar teorioznawczy MZZL, a także zwiększają rzetelność prowadzonych badań nad różnymi typami pracowników międzynarodowych. Zaostrzone kryteria definicyjne pozwalają precyzyjniej określić badany podmiot i jego status w danym momencie i uzyskać pożądany zbiór danych w ujęciu strumieniowym i zasobowym, co stanowi o reprezentatywności próby badawczej, w szczególności w badaniach ilościowych.

Słowa kluczowe: pracownik międzynarodowy, teoria prototypów, mobilność międzynarodowa, migrant, expatriant, teoria podobieństw.

Summary: International migration and its multifaceted consequences in the economic, social, cultural and educational areas are undoubtedly one of the most important global challenges today. The purpose of this article is to define criteria for defining international employees (migrants, expatriates and others) in relation to prototype theory. The prototype is the most

popular representative of a given category, with a distinct “core” and blurred edges on the border between one category and another. These findings contribute to the theoretical area of international human resource management (IHRM), as well as increase the reliability of conducted research on various types of international employees. Stricter definition criteria make it possible to precisely specify the subject of the research and its status at a given moment (eg when we examine a traditional expatriate, a business traveler or a self-initiated expatriate) and obtain a desired set of data on them in stream and resource terms, which enrich the representativeness of the research sample in particular in quantitative research.

Keywords: international worker, prototype theory, international mobility, migrant, expatriate, theory of similarities.

1. Wstęp

Migracje to jedna z form mobilności przestrzennej ludzi, skutkująca względnie trwałą zmianą miejsca ich zamieszkania. W ostatniej dekadzie mobilność międzynarodowa stała się nie tylko większa pod względem skali i zakresu (United Nations Department of Economics and Social Affairs [UNDESA], 2017), ale także bardziej złożona. Na złożoność tę składają się uwarunkowania polityczne, społeczne, ekonomiczne, kulturowe i religijne krajów pochodzenia, determinujące decyzje migrantów o przemieszczeniach do innych krajów. Przedmiotem zainteresowania tego teoretycznego artykułu są pracownicy międzynarodowi, czyli osoby, które mieszkają i podejmują legalną pracę poza krajem własnego pochodzenia. Jest to duża populacja, do której jednak nie zalicza się uchodźców i osób podejmujących nielegalne zatrudnienie w krajach przyjmujących (są to tzw. migracje nieudokumentowane) (Klaus i Szulecka, 2018).

Studia literaturowe z zakresu różnych dyscyplin z dziedziny nauk społecznych dostarczają różnorodnych określeń i typologii tej grupy pracowników, co stanowi wyzwanie dla przedsięwzięć badawczych już na etapie definiowania grupy docelowej respondentów. Ponadto dość nieostre, nachodzące na siebie, a nawet sprzeczne kryteria terminologiczne dotyczące pracowników międzynarodowych, zależne od perspektywy badacza (czy badamy emigrantów, imigrantów), a także od punktu na linii czasu badań (np. ta sama osoba pracująca za granicą może zmienić swój status z ekspatrianta na samoinicjowanego ekspatrianta), skłania autorów do uporządkowania tej materii.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest określenie kryteriów definiowania pracowników międzynarodowych (migrantów, ekspatriantów i innych) w odniesieniu do teorii prototypów, która uzasadnia elastyczność stosowanych ram definicyjnych w odniesieniu do tych pracowników. W artykule zaproponowano prototypy poszczególnych pracowników międzynarodowych, z ich charakterystyką, a także wskazano na implikacje dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZSL).

2. Migracje i mobilność międzynarodowa pracowników

Migracje międzynarodowe oraz ich wielopłaszczyznowe konsekwencje ekonomiczne, społeczne, kulturowe i edukacyjne stanowią dzisiaj bez wątpienia jedno z najbardziej istotnych wyzwań o wymiarze globalnym (Divinský, Zachar Podolinská i in., 2018). Migracja przeplata się z geopolityką, handlem i wymianą kulturalną oraz zapewnia państwom, przedsiębiorstwom i społecznościom wymierne korzyści (World Migration Report, 2018). Co roku wzrost populacji migrantów (1,6%) jest zbliżony do wzrostu populacji globalnej (1,1%). Od początku XX wieku migranci stanowią stały procent ludności świata, około 3% (3,4% w 2017 roku), natomiast w porównaniu z wiekiem XIX odsetek migrantów znacznie się zmniejszył. Wówczas wynosił on 10% ludności globu (Thiollet, 2017).

Dlaczego zatem tak znikomy procent całej populacji jest przedmiotem zainteresowania badaczy wielu dyscyplin naukowych, skoro prawie 97% ludności świata się nie przemieszcza? Otóż 3,4% populacji świata to inaczej 257,7 mln ludzi (UNDESA, 2017), którzy przemieszczają się pomiędzy krajami z różnych powodów (zob. Fihel, 2018): w poszukiwaniu lepszego życia, realizacji kariery zawodowej, lepszych możliwości kształcenia, z ciekawości i chęci poznania świata, ucieczki przed prześladowaniami, uprzedzeniami, zmianą klimatu (tzw. uchodźstwo klimatyczne; Okólski i Radziwinowiczówna, 2018). Migranci międzynarodowi mogliby zatem stworzyć piąte pod względem liczby ludności państwo na świecie (po Chinach, Indiach, USA i Indonezji). Warto też dodać, że wyróżnia się migrantów wewnętrznych (przemieszczających się wewnątrz ich kraju pochodzenia) (Anacka i Okólski, 2018). Jest ich ok. 763 mln, co razem z migrantami międzynarodowymi stanowi ponad miliard migrantów na całym świecie. Oznacza to, że co 7. człowiek na globie to migrant (Przytuła, 2017b). Warto zatem poznać tę grupę, gdyż stanowi ona siłę roboczą gospodarki (Divinský, Zachar Podolinská i in., 2018). Migranci uzupełniają braki kwalifikacji na lokalnych rynkach (Society for Human Resource Management [SHRM], 2019), są pasami transferowymi wiedzy i doświadczeń (Koryś i Łukowski, 2018), wnoszą nowe formaty zachowań, wartości, zmieniają społeczność, w której żyją (Massey i in., 1993), determinują zmiany w prawie i powodują, że organizacje zmieniają swoje strategie i metody zarządzania wobec różnorodności zasobów ludzkich (Przytuła i Strzelec, 2019).

Ze względu na odmienne motywy te przemieszczenia międzynarodowe przyjmują różne formy (z określonymi kryteriami definicyjnymi), a „aktorami mobilności międzynarodowych” (Kawczyńska-Butrym, 2017) są m.in.: migranci ekonomiczni (*economic migrants*), wykwalifikowani migranci (*skilled migrants*), repatrianci (*repatriates*), ekspatrianci tradycyjni (*assigned expatriates*), samoinicjowani ekspatrianci (*self-initiated expatriates*), inpatrianci (*inpatriates*), transpatrianci (*transpatriates*), pracownicy kraju pochodzenia (*home country nationals*), przedsiębiorczy ekspatrianci (*expatpreneurs*), pracownicy wirtualni (*virtual employees*), podróżnicy biznesowi (*business travellers*), pracownicy dojeżdżający do pracy pomiędzy kra-

jami w danym regionie (*commuter*) – to np. „Eurocommuter” przemieszczający się między Brukselą a Strasburgiem, przez M. Okólskiego nazwani też migrantami niepełnymi (Jaźwińska i Okólski, 2001).

Jednak złożoność kontekstu międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2015) i dynamika zmian powodują, że wielu pracowników międzynarodowych nie mieści się w znanych nam kategoriach definicyjnych albo przemieszczają się pomiędzy tymi kategoriami. Na przykład ekspatriant, który został wysłany do zagranicznej filii przez swoją jednostkę macierzystą, po zrealizowaniu kontraktu opuszcza korporację, by na własną rękę w kraju goszczącym znaleźć sobie inną pracę – stając się samoinicjowanym ekspatriantem. Następnie po kilku latach życia i pracy w kraju goszczącym zamierza się tam na stałe osiedlić, szuka zatem możliwości legalizacji pobytu (obywatelstwa) dla siebie i swojej rodziny, tym samym zaliczany jest do kategorii migrantów (Al Ariss i Özbilgin, 2010). Niektórzy badacze zwracają uwagę na tzw. ukrytych ekspatów (*hidden expatriates*) (Haak-Saheem i Brewster, 2017), którzy są niewidoczni dla badaczy problematyki MZZL i niedoreprezentowani w badaniach z uwagi na to, że często są „pomiędzy” kategoriami definicyjnymi lub nie należą do żadnej z nich.

Choć ekspatriacja ma długą historię, to problematyka ta jest nieobecna w studiach teoretycznych i empirycznych dotyczących takich zagadnień, jak migracja, emigracja, obywatelstwo (Green, 2009). Dyskurs teoretyczny na temat ekspatriacji toczy się niejako obok zagadnień migracji, emigracji, mobilności, tożsamości narodowej, a czasami niektóre z tych pojęć są stosowane synonimicznie (*Słownik synonimów*, 2019; Castles i Miller, 2011). Niektóre określenia zostały zaadaptowane z obszaru tematycznego studiów migracyjnych do potrzeb opisanego zjawiska w przestrzeni gospodarczej, w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Na przykład „migracje cyrkulacyjne” lub „tymczasowe” są tożsame ze zjawiskiem ekspatriacji rotacyjnej, krótkoterminowej lub flekspatriacji (Castles i Miller, 2011; Mayrhofer, Muller i Schmidt, 2010).

Zdarza się także, że niektóre rodzaje ekspatriacji wykluczają się lub nie znajdują miejsca w typologiach migracyjnych. Według J. Kowaleskiego (2000) w rozumieniu demograficznym do migracji nie zalicza się przemieszczeń wynikających z ruchu turystycznego, wyjazdów na wypoczynek, leczenie, krótkich wyjazdów służbowych ani też migracji lub przemieszczeń wahadłowych, którymi określa się codzienne dojazdy do pracy między dwiema miejscowościami. Przemieszczenia te nie mają bowiem bezpośredniego wpływu na zmiany w sytuacji demograficznej – ani w miejscach wyjazdu, ani też w miejscach krótkotrwałego pobytu. Tak przedstawione ujęcie demograficzne migracji wyklucza niektóre formy ekspatriacji, np. ekspatriację dojazdową (*commuting*).

Problem ten skłania do podjęcia wysiłku w kierunku uściślenia, zawężenia terminologii odnoszącej się do migrantów, ekspatriantów i innych typów pracowników międzynarodowych (Pachocka i Misiuna, 2015), gdyż konfrontacja teorii z rzeczywistością organizacyjną wymaga bardzo precyzyjnego wskazania zakresu sformuło-

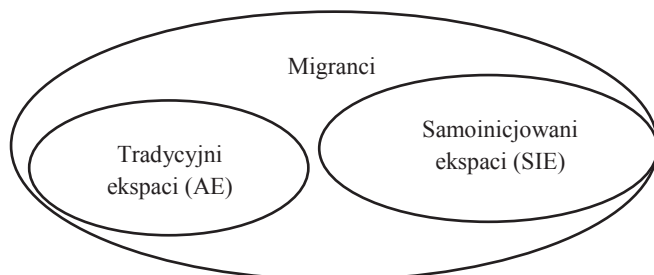
wanych w teorii założeń i kryteriów definicyjnych (Masłyk-Musiał, 2010). Podobnie zdaniem Ł. Sułkowskiego (2016), choć zarządzanie zajmuje się w głównej mierze problemami organizacji, nie zaś kwestiami teoriopoznawczymi, to jednak mając status nauki akademickiej, musi sprostać podobnym wyzwaniom metodologicznym jak inne dyscypliny społeczne, w tym także w zakresie rygoru terminologicznego.

3. Teoria prototypów w odniesieniu do definiowania pracowników międzynarodowych

Nauki o zarządzaniu to „żywa materia”, która wyrosła na gruncie praktyki gospodarczej i ulega ciągłym przekształceniom w wyniku oddziaływania czynników otoczenia bliższego i dalszego, zmian społecznych, politycznych, kulturowych. Zdaniem S. Sudoła (2014) „funkcja aplikacyjna nauk o zarządzaniu powinna być najważniejsza”, jednak badanie rzeczywistości organizacyjnej wymaga jasnych kryteriów definiowania, by móc porównywać, odnosić do już istniejących badań i ekstrapolować na przyszłość. Można powiedzieć, że „akt poznawania człowieka w organizacji jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo” (Sułkowski, 2016). Należy zauważyć, że rygor terminologiczny stanowi podstawę paradygmatu w naukach w jego węższym znaczeniu, rozumianego jako wzorzec, zbiór poglądów, zbiór pojęć i teorii, akceptowany przez społeczność naukową danego czasu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę (Ciesielski, 2014). Zdaniem R. Ackoffa definiowanie pojęć jest często traktowane przez naukowców jako irytująca konieczność, którą trzeba zakończyć tak szybko, jak to możliwe. Konsekwencją tej niechęci do definiowania są często badania prowadzone jak operacje wykonywane przy użyciu tępych instrumentów. Chirurg musi ciężiej pracować, pacjent musi cierpieć bardziej, a szanse na sukces zmniejszają się. Podobnie jak narzędzia chirurgiczne, definicje stają się nudne w użyciu i wymagają częstego ostrzenia, a w końcu wymiany (Ackoff, 1971).

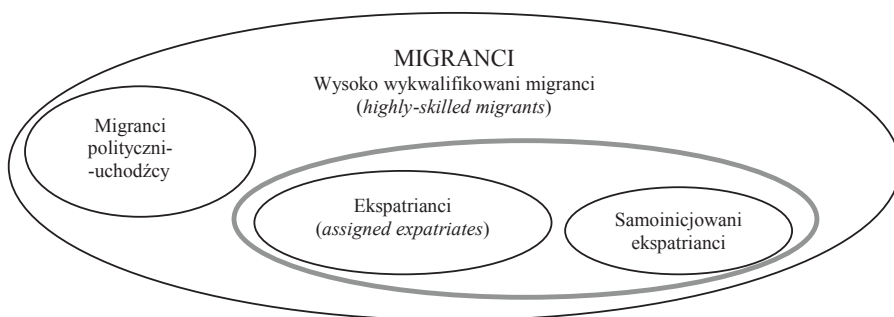
W praktyce zarządzania, w odniesieniu do międzynarodowych pracowników utrzymanie „czystości definicyjnej” nie jest takie proste, gdyż ta sama osoba w różnych punktach czasowych może przynależeć do innej kategorii, a granice definicyjne są nieostre, elastyczne, nachodzą na siebie, przenikają się. Na rysunkach 1, 2 i 3 zaprezentowano ewolucję typologiczną i próby porządkowania ram definicyjnych dla migranta, ekspatrianta i innych pracowników międzynarodowych zaledwie w ostatniej dekadzie:

Do celów niniejszych rozważań przywołano teorię prototypów (*prototype theory*) (Rosch, 1973), która zakłada, że znaczenia słów i klasy pojęciowe odróżniają się od siebie nie w kategoriach wyraźnej definicji, ale pod względem podobieństwa do ogólnego lub najlepszego przykładu (Hampton, 2006). Prototypy są wówczas centrami skupisk podobnych obiektów, a koncepcje prototypów tworzą kategorie oparte na podobieństwach. Prototyp oznacza w teorii najlepszy egzemplarz bądź najlepszy okaz, a kategorie zawierają w swym centrum elementy bę-



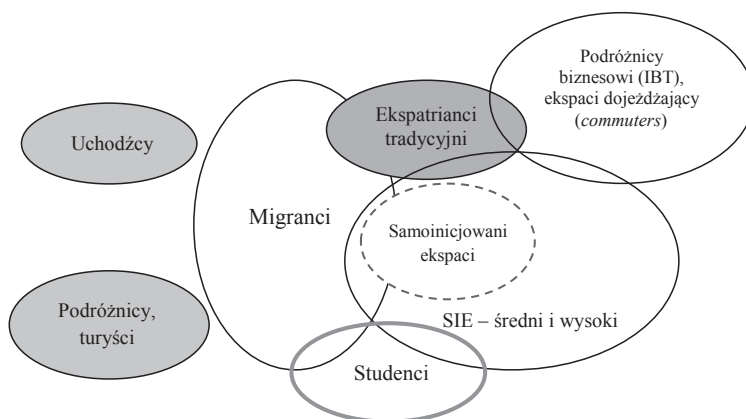
Rys. 1. Typologia migrantów wg M. Andresen i współautorów

Źródło: (Andresen, Bergdolt i Margenfeld, 2013).



Rys. 2. Typologia migrantów wg S. Przytuły

Źródło: (Przytuła, 2017a).



Rys. 3. Typologia pracowników międzynarodowych wg Y. McNulty i C. Brewstera

Źródło: (McNulty i Brewster, 2019).

dące lepszymi egzemplarzami od innych i peryferyjnie elementy gorsze. Teoria prototypu zakłada tym samym, że kategorie posiadają swe jądro i nieostre brzegi (*fuzzy edges*) (Kleiber, 2003). Centrum klastra jest dobrze ugruntowane i uzgodnione, ale granice kategorii mogą być niejasne i niezgodne (Hampton, 2006; Gemel, 2013). Pojęcie prototypu zostaje zatem sprowadzone do najpopularniejszego przedstawiciela danej kategorii egzemplarzy uśrednionych, modalnych i cechujących się „podobieństwem rodzinnym” (Wittgenstein, 2008). Pojęciowa reprezentacja prototypów zakłada kategoryzowanie egzemplarzy przez porównywanie z prototypem (Nęcka, Orzechowski i Szymura, 2006)¹.

Z teorii prototypu wywodzi się podział na typologie lub klasyfikacje. Typologia to podział pewnych obiektów na grupy o charakterystycznej cesze lub grupie cech. Jest to zabieg systematyzujący dane obiekty, które służą porównaniu poszczególnych przedmiotów z przedmiotem (zespołem cech) obranym jako typ, wyróżnianiu w obrębie danego zbioru przedmiotów jednego lub więcej typów, grupowaniu i podziale tychże przedmiotów według ustalonych typów. Natomiast klasyfikacja polega na przypisaniu pewnych obiektów do odpowiednich klas na podstawie określonych cech tychże obiektów. Podział klasyfikacyjny, jako narzędzie naukowe, musi spełniać dwa warunki, tzn. musi być: wyczerpujący (czyli taki, w którym każdy obiekt zostaje przypisany do jednej z klas i nie istnieją obiekty nie należące do żadnej klasy) oraz rozłączny (czyli taki, w którym żaden obiekt nie może zostać przypisany do więcej niż jednej klasy). Typologia, w odróżnieniu od klasyfikacji, nie musi być rozłączna i wyczerpująca, co oznacza, że ramy typologiczne użyte w odniesieniu do danej grupy obiektów są bardziej elastyczne niż klasyfikacje. W odniesieniu do międzynarodowych pracowników wydaje się zatem uzasadnione tworzenie raczej typologii niż podziałów klasyfikacyjnych (Przytuła, 2014).

Ze względu na dynamikę procesów społecznych, kulturowych, politycznych i technologicznych, a także złożoność otoczenia, w którym funkcjonują pracownicy międzynarodowi, warto stosować elastyczne ramy definicyjne, gdyż przynależność do jednej kategorii pracowników międzynarodowych (np. samoinicjowanych eskspatriantów, migrantów ekonomicznych) może być względna i zależeć od momentu czasu, w którym ją badamy (McNulty i Brewster, 2017a). Wielu autorów wskazuje na konieczność wielowymiarowej, interdyscyplinarnej analizy zjawisk i pojęć w odniesieniu do pracowników międzynarodowych oraz uznanie eklektyzmów za pożądane podejście do badań międzynarodowych (Sułkowski, 2016; Rośńska-Bukowska, 2017).

¹ Przykład: Jeżeli rozpatrzmy np. kategorię „ptak”, to dzięki podobieństwu rodzinnemu możemy ją rozszerzyć np. o nietoperza, który podobnie jak większość ptaków posiada atrybut umiejętności latania. Włączywszy nietoperza do kategorii ptak, można dalej rozszerzyć jej granice, włączając do niej np. szczura, który dzieli z nietoperzem m.in. atrybut posiadania sierści. Tak rozszerzoną kategorię można następnie uzupełnić o psa, dzięki wspólnemu im atrybutowi posiadania ogona. Atrybut żyworości łączy natomiast psa ze wszystkim ssakami, w tym z człowiekiem, co z kolei umożliwia włączenie człowieka do kategorii „ptak” (Gemel, 2013).

4. Prototypy pracowników międzynarodowych

Nie istnieje powszechnie akceptowana definicja migranta, co więcej ogólna teoria migracji nie jest ani możliwa, ani pożądana (Castles, Miller i Haas, 2013; White, Grabowska, Kaczmarczyk i Slany, 2018). Istniejące teorie wyjaśniające różne aspekty migracji raczej uzupełniają się niż są w konflikcie, co w konsekwencji umożliwia ukazanie wielowymiarowości zjawiska (Pachocka i Misiuna, 2015; Czapka, 2018). Najpowszechniej stosowana jest definicja migranta opracowana przez OZN w 1951 r., mówiąca, że migrantem jest każda osoba, która zmienia państwo stałego pobytu. Chodzi tu o zmianę państwa, w którym dana osoba zazwyczaj mieszka i spędza większość czasu, lecz nie odnosi się to do tymczasowych podróży zagranicznych w celu rekreacji, spędzenia wakacji, odbycia leczenia lub pielgrzymki religijnej, a także w celach biznesowych. Biorąc pod uwagę kryterium czasowe, ONZ zaleca odróżniać migranta międzynarodowego krótko- i długoterminowego (Perruchoud i Redpath-Cross, 2011). Jednak na potrzeby legislacyjne np. w USA czy w UE wyróżnia się nawet kilkanaście podtypów migrantów (zob. Pachocka i Misiuna, 2015).

W odniesieniu do ekspatriantów, mimo ponad czterech dekad badań nad tą populacją pracowników (Dabic, Gonzalez-Loureiro i Harvey, 2013), nadal nie ma konsensusu na gruncie teoretycznym co do definiowania tego typu pracowników (McNulty i Brewster, 2017b), choć liczne próby porządkowania tej materii przybliżają badaczy do klarowności terminologicznej. Literatura przedmiotu dostarcza licznych określeń w odniesieniu do tradycyjnego (*assigned*) i samoinicjowanego (*self-initiated*) ekspatrianta.

Tabela 1. Terminy w literaturze przedmiotu określające tradycyjnego i samoinicjowanego ekspatrianta

Tradycyjny ekspatriant	Samoinicjowany ekspatriant
korporacyjny nomada	samostanowiący ekspatriant
profesjonalista na zagranicznej misji	pracownik zagraniczny z własnej inicjatywy
organizacyjnie zakorzeniony ekspatriant	wysoko wykwalifikowany ekspatriant
ekspatriant organizacyjny	mobilny międzynarodowy pracownik
menedżer z kraju pochodzenia centrali	niezależny międzynarodowy pracownik
globalny karierowicz	samodzielnie rekrutowany ekspatriant
ekspatriant korporacyjny	pracownik przemieszczający się z własnej inicjatywy

Źródło: (Przytuła, 2017c, 2018).

Przytoczone określenia (tab. 1) wskazują, że tradycyjny ekspatriant (AE) jest związany z organizacją, która go zatrudnia, wysyła na misję zagraniczną, wspiera organizacyjnie i finansuje relokację. Natomiast cechą wyróżniającą samoinicjowanych ekspatriantów (SIE) jest brak przywiązania i zależności od jakiegokolwiek

organizacji, autonomia decyzyjna, własna inicjatywa w organizowaniu, ale też finansowaniu wyjazdu za granicę. Ale różnic pomiędzy AE a SIE jest więcej, np. ze względu na czas pobytu, motywy wyjazdu, adaptację społeczno-kulturową, kierunek przemieszczeń, poziom pewności i bezpieczeństwa pracy (zob. Przytuła, 2017b).

Wobec różnorodności określeń czy swoistego chaosu pojęciowego w tej materii (*jangle fallacy*) (Molloy i Ployhart, 2012), przyjmuje się, że ekspatriantem jest osoba podejmująca legalną pracę i mieszkająca w kraju, którego nie jest obywatelem, by zrealizować cele zawodowe. Jej relokacja za granicę odbywa się za pośrednictwem (ze wsparciem) organizacji wysyłającej lub jest wynikiem własnej inicjatywy (McNulty i Brewster, 2019).

W odniesieniu do dotychczasowych ustaleń i osiągnięć definicyjnych dotyczących definicji pracowników międzynarodowych wybrano „najlepsze egzemplarze”, co do których większość badaczy z tego obszaru jest zgodna (Massey i Bartley, 2005; Al Aris i Syed, 2011; Castles i in., 2013; McNulty i Brewster, 2017a). Zgodnie z teorią prototypów można zaproponować następujące kryteria definicyjne dla prototypu „pracownika międzynarodowego” – najbardziej znamienne i podzielane przez specjalistów: jest zatrudniony/pracuje za granicą, jego pobyt jest tymczasowy lub z intencją osiedlenia się na stałe w kraju goszczącym, nie jest obywatelem kraju przyjmującego, jego pobyt jest zgodny z wymogami prawnymi stawianymi obcokrajowcom w kraju przyjmującym (Mc Nulty i Brewster, 2019).

Na tej podstawie można wyróżnić: migrantów, ekspatriantów, innych pracowników międzynarodowych (tab. 2).

Tabela 2. Prototypy pracowników międzynarodowych

Prototypy pracowników międzynarodowych	Charakterystyka	Typ	Szczegółowe podtypy
1	2	3	4
Ekspatrianci	1) legalnie płatna praca	wysoki status	<ul style="list-style-type: none"> • ekspaci tradycyjni (<i>assigned expatriates</i>) zajmujący najwyższe stanowiska w filiach zagranicznych; otrzymują bogate pakiety relokacyjne i dodatki finansowe; są to wysokiej klasy specjaliści, eksperci (<i>CEO, senior manager</i>) • pracownicy kraju pochodzenia (<i>parent country nationals, PCN</i>) • pracownicy kraju trzeciego (<i>third country nationals, TCN</i>) • ekspaci kraju goszczącego (<i>expatriate of host country origin, EHCO</i>) • ekspaci lokalni (<i>localized expatriates, LOPATS</i>) – to osoby przemieszczające się pomiędzy filiami zagranicznymi (inaczej interpatrianci) <ul style="list-style-type: none"> • należy tu także mniejszy odsetek z populacji samoinicjowanych ekspatów, o unikatowych kwalifikacjach, poszukiwani przez headhunterów na najwyższe stanowiska, pozycje (mogą to być naukowcy, badacze, menedżerowie, konsultanci) • ekspaci przedsiębiorcy (<i>expat-preneurs</i>) – wykorzystujący okazje rynku goszczącego do prowadzenia własnej działalności za granicą tymczasowo, samozatrudnieni

Tabela 2, cd.

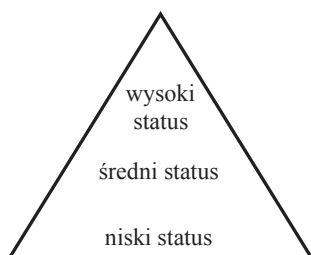
1	2	3	4
		średni status	<ul style="list-style-type: none"> • ekspaci tradycyjni zajmujący stanowiska średniego szczebla w strukturach zagranicznych jednostek (<i>middle manager, technical specialist</i>) • należą tu także SIE (np. pielęgniarki, specjaliści IT, księgowi, inżynierowie na platformach wiertniczych)
		niski status	<ul style="list-style-type: none"> • zwykle są ujmowani w literaturze przedmiotu jako migranci, co wywołuje błędną percepcję, są to bowiem ekspaci w rozumieniu tradycyjnym (są zatrudnieni przez organizacje w kraju macierzystym, pracują i mieszkają za granicą, mają legalną, płatną pracę, ich pobyt jest tymczasowy, zwykle bez udziału rodziny) • są zatrudniani do prac fizycznych, powtarzalnych, o małej autonomii działania, ze słabym wsparciem socjalnym ze strony pracodawcy • to pracownicy budowlani, wykonujący prace rolnicze i ogrodnicze, kierowcy, opiekunki, pomoc domowa • są to także SIE o niskim statusie – samozatrudnieni, organizujący sobie wyjazd zagraniczny, za który w całości, często przed rozpoczęciem kontraktu muszą zapłacić • większość wywodzi się z krajów biedniejszych i poszukuje pracy w krajach rozwiniętych, bogatszych w najbliższym regionie, bliskim ze względów kulturowych i językowych
Migranci	1) legalnie płatna praca	wykwalifikowani	<ul style="list-style-type: none"> • w literaturze przedmiotu zazwyczaj opisywani jako pracownicy wysoko wykwalifikowani i wykształceni, np. nauczyciele, lekarze, akademicy, badacze • należą tu migranci ekonomiczni poszukujący lepszych możliwości zarobkowania oraz podniesienia statusu materialnego i standardu życia; są oni także określani mianem uprzywilejowanych migrantów (<i>privileged migrants</i>) lub wysoko wykwalifikowanych (<i>highly-qualified</i>)
	2) pobyt stały		<ul style="list-style-type: none"> • uchodźcy, nazywani również osobami ubiegającymi się o azyl (<i>asylum-seekers</i>), opuszczający swój kraj z uwagi na trwającą wojnę, prześladowania polityczne czy katastrofy żywiołowe; reprezentują wyższe poziomy wiedzy i zamożności w stratyfikacji społecznej, mogą to być np. urzędnicy wyższego szczebla, eksperci akademicy
	3) fizyczna relokacja	niewykwalifikowani	<ul style="list-style-type: none"> • osoby z dołu piramidy społecznej, często niewykształcone, wykonujące prace proste, powtarzalne, np.: kierowca, ogrodnik czy pokojówka; w wielu krajach niewykwalifikowani migranci wykonują prace, których lokalna ludność się nie podejmuje (brudne, uciążliwe, niebezpieczne) • dążą do uzyskania długotrwałego lub stałego pobytu w kraju goszczącym • podejmują relokację międzynarodową w celu polepszenia sytuacji ekonomicznej swojej i swojej rodziny
Inni	1) legalnie płatna praca	krótkoterminowe pobyty	<ul style="list-style-type: none"> • krótkoterminowe pobyty (<i>short-term assignments, STAs</i>) jest to forma ekspatriacji trwająca krócej niż rok; w praktyce trwa mniej niż 6 miesięcy, ponieważ wiele krajów ma liczne problemy wynikające z niejasności w stosowaniu prawa podatkowego (w przypadku zadań krótkoterminowych łatwiej jest uniknąć pytań o to, gdzie powinny być płacone podatki, ubezpieczenia krajowe i inne wymogi podatkowe, a także unikać płacenia podatków w dwóch krajach) • STAs są angażowani tam, gdzie praca jest ograniczona limitem czasowym bądź stanowi część dużego projektu lub wykonywana jest w warunkach szczególnie trudnych (np. na Antarktydzie) • rzadko podróżują z rodzinami z uwagi na krótki czas zadań
	2) pobyt tymczasowy	podróźnicy biznesowi	<ul style="list-style-type: none"> • IBT (<i>international business travel</i>) – delegowany realizuje zadania w wielu krajach w krótkim czasie • IBTs nie są zatrudnieni przez żadną organizację, wykonują zadania np. jako konsultanci lub eksperci

1	2	3	4
inni	3) bez relokacji		<ul style="list-style-type: none"> • IBTs są wysoko wykwalifikowani, mają duże doświadczenie zawodowe; zajmują zazwyczaj stanowiska kierownicze lub pełnią rolę ekspertów/specjalistów • należy zauważyć, że wśród podróżników biznesowych znajdują się również ekspatrianci o wysokim statusie (<i>high-status expatriates</i>), zmieniający (wraz z rodziną) miejsce zamieszkania, skąd podróżują do krajów trzecich, gdzie wykonują zadania służbowe (np. badacze naukowci)
		international commuters	<ul style="list-style-type: none"> • IC to osoby mieszkające w jednym kraju i wykonujące pracę w innym kraju • zazwyczaj podróżują samotnie, rodzina pozostaje w kraju macierzystym (wiąże się to z tym, iż mogą wykonywać zadania w krajach podwyższonego ryzyka) • zadania mogą obejmować codzienne podróże oraz powroty w tym samym dniu lub delegacje kilkutygodniowe (w przypadku dużej odległości pomiędzy krajem zamieszkania a krajem delegowania) • organizacja nie wspiera pracownika w jego podróżach ani nie finansuje ich (decyzja o takiej formie pracy międzynarodowej podejmowana jest bez współudziału korporacji)

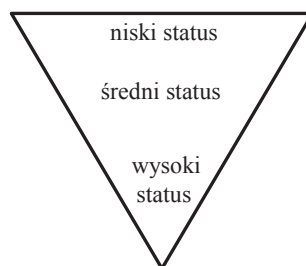
Źródło: opracowanie własne na podstawie (McNulty i Brewster, 2019).

Jak wynika z tabeli 2, ekspatriacja to konsekwencja dobrowolnego wyboru, by mieszkać w kraju innym niż kraj własnego pochodzenia. Ekspatriacja obejmuje tymczasową relokację pracownika do innego kraju w celu podjęcia płatnej, legalnej pracy. Przemieszczenie może mieć charakter długookresowy i mogą w nim uczestniczyć (lub nie) członkowie rodziny.

Można tu wyróżnić podtypy ekspatów ze względu na status w hierarchii zawodowej: wysoki, średni, niski. Jak zauważają jednak I. McNulty i C. Brewster (2017b), piramida statusu ekspatriantów (rys. 4) nie odzwierciedla piramidy liczebności w populacji pracowników międzynarodowych (rys. 5).



Rys. 4. Ekspatrianci według statusu w hierarchii



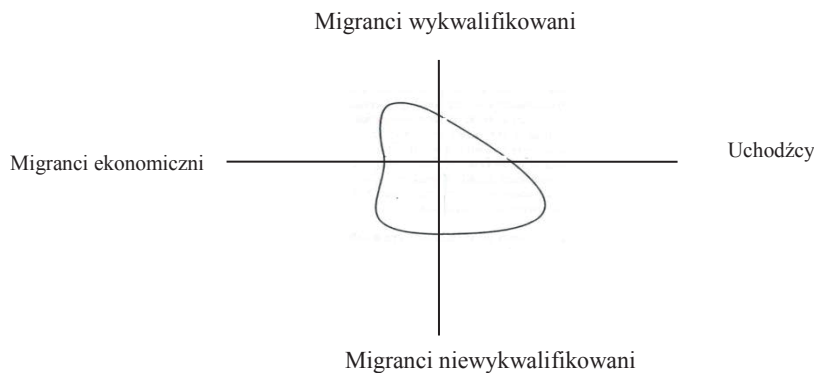
Rys. 5. Ekspatrianci według populacji

Źródło: (McNulty i Brewster, 2017).

Najwięcej jest ekspatriantów o niskim statusie (około 150 mln) i stanowią oni dominującą siłę roboczą, kluczową dla rozwoju niektórych gospodarek, m.in. krajów arabskich (Katar, ZEA), Turcji czy Singapuru (Eurostat, 2019).

Jeśli chodzi o migrantów, szczegółowa charakterystyka (tab. 2) wskazuje, że podejmując decyzję o relokacji, czynią to z zamiarem stałego pobytu w kraju przeznaczenia (w tym również z zamiarem uzyskania obywatelstwa). Wyjątek stanowią jednak uchodźcy, którzy mają nadzieję na powrót do kraju macierzystego.

Migracja to proces, w którym migrant podejmuje decyzję o przeprowadzeniu się i osiedleniu w innym kraju (kraju przeznaczenia). Może ona dotyczyć osób z różnym poziomem wykształcenia, zarówno pracowników nisko wykwalifikowanych (niewydukowanych), jak i osoby o wysokim statusie społecznym (np. akademików, prawników czy lekarzy). W artykule skoncentrowano się na migrantach podejmujących pracę legalnie płatną. Jednakże literatura przedmiotu (np. Zikic, Bonache i Cerdin, 2010) ukazuje również „szarą strefę” tego procesu, w którym wielu migrantów decyduje się na podjęcie pracy nielegalnej, np.: w rolnictwie, w budownictwie, gastronomii. Tę grupę pracowników międzynarodowych można sklasyfikować według różnych motywów (ekonomicznych i społeczno-politycznych) decydujących o ich relokacji międzynarodowej. Jak wskazano w tab. 2, przedmiotem zainteresowania badaczy z obszaru MZZL są: migranci wysoko wykwalifikowani, nisko wykwalifikowani, uchodźcy oraz migranci ekonomiczni. Rysunek 6 prezentuje ten podział, wskazując jednocześnie na liczebność tej grupy.



Rys. 6. Typy migrantów będących przedmiotem zainteresowania MZZL

Źródło: (McNulty i Brewster, 2019).

W literaturze z dziedziny nauk społecznych i ekonomicznych trudno znaleźć bezpośrednie powiązanie między migracją a ekspatriacją, jak również między migrantem a ekspatriantem. W międzynarodowych periodykach, które traktują o różnych aspektach migracji, pojęcie migranta odnosi się do osoby przemieszczającej się pomiędzy granicami państwowymi. Natomiast w literaturze z zakresu zarządzania międzynarodowego termin ekspatriant odnosi się głównie do przemieszczeń pracowników korporacji międzynarodowych, obejmuje specyficzną i uprzywilejowaną grupę (menedżerów, inżynierów, wysokiej klasy specjalistów) z pominięciem in-

nych (migrantów), którzy także przemieszczają się pomiędzy granicami narodowymi w celach zawodowych (Berry, 2009).

Rozważania teoretyczne i badania empiryczne dotyczące ekspatriacji odnajdujemy głównie w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie ekonomia oraz w naukach o zarządzaniu. Bardziej szczegółowe zagadnienia ekspatriacji mieszczą się w subdyscyplinach: międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie międzynarodowe i stosunki międzynarodowe, podczas gdy zagadnienia migracji są przedmiotem zainteresowania nauk humanistycznych (np. socjologii, psychologii międzykulturowej, nauk politycznych, antropologii kulturowej) (Przytuła, 2017a).

Charakterystyka „innych” z tab. 2 obejmuje: krótkoterminowe pobyty, podróże biznesowe oraz osoby dojeżdżające do pracy za granicą (*international commuters*). Wiele organizacji postrzega „innych” jako atrakcyjną alternatywę dla pozostałych form ekspatriacji ze względu na krótki czas pobytu poza miejscem zamieszkania, kontrakt podpisywany jest na zasadach prawa kraju macierzystego pracownika, rodzina delegowanego pozostaje w kraju macierzystym.

5. Implikacje dla MZZL wynikające z prototypizacji pracowników międzynarodowych

Migracja i ekspatriacja to pojęcia zbliżone, także problemy rozpatrywane przez badaczy reprezentujących różne dyscypliny w ramach dziedziny nauk społecznych są podobne². W odniesieniu do MZZL można wskazać na kilka konsekwencji wynikających z terminologii i definicji przyjętych dla danych typów pracowników międzynarodowych.

Po pierwsze, różne definicje skutkują uzyskaniem różnego zbioru danych na temat imigracji/emigracji w ujęciu strumieniowym i zasobowym, co stanowi o reprezentatywności próby badawczej, w szczególności w badaniach ilościowych.

Po drugie, ważne jest, także z przyczyn metodologicznych, ustalenie podmiotu badań i jego statusu w danym momencie – czy badamy ekspatrianta tradycyjnego, samoinicjowanego, czy będzie to pracownik przemieszczający się (*commuter*), przedsiębiorca ekspatriant albo migrant ekonomiczny o niskim statusie. Zmiana statusu „definitywnego” wpływa na percepcję i ocenę badanego, jego sytuacji materialnej, problemów z dostosowaniem się do nowego miejsca życia i pracy itp.

Po trzecie, istotną kwestią dla zarządzających pracownikami międzynarodowymi jest właściwa adaptacja i dostosowanie obcokrajowca i jego rodziny do nowego miejsca pracy i zespołu (McNulty i Brewster, 2019). Adaptacja ma kilka wymiarów (wiedzy, uczuć, zachowań) (Haslberger, Brewster i Hippler, 2014) i dotyczy wielu

² Artykuł wpisuje się w „Program doskonałości naukowo-badawczej INTEREKON”, finansowany w ramach programu MNiSW pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022, nr projektu 15/RID/2018/19.

obszarów otoczenia: zawodowego, relacji społecznych, kwestii rodzinnych, spraw materialnych/finansowych, uregulowań pobytu.

Programy wsparcia organizacyjnego, działania na rzecz inkluzji obcokrajowców i różne formy zarządzania różnorodnością to dodatkowe wyzwanie dla MZZL (Długopolska-Mikonowicz i Wojciechowska, 2019). Działania te są bardzo istotne dla współczesnych organizacji działających na globalnym rynku pracy, gdyż pozyskanie i zatrzymanie pracownika jest antidotum na rosnącą lukę kompetencyjną i niedobór pracowników w wielu sektorach. Badania Society for Human Resource Management dowodzą, że w minionym roku aż 83% pracodawców miało problem ze znalezieniem pracowników o wymaganych kompetencjach (SHRM, 2019).

Niewątpliwie uporządkowanie charakterystyk pracowników międzynarodowych wedle przyjętych kryteriów stanowi wartość dla konkretnych działań praktyków zarządzania. *Novum* w tym artykule polega na uwzględnieniu w grupie pracowników międzynarodowych tych, którzy dotychczas byli na marginesie rozważań i badań w optyce zarządczej, tj. migrantów, expatriantów niskiego statusu, uchodźców (*hidden workers*). Te grupy mobilnych osób były i są obecne w publikacjach z nauk społecznych dotyczących migracji, demografii. Tymczasem różne typy ekspatów, migrantów i innych pracowników wnoszą do organizacji swoje odmienne doświadczenia, motywacje, oczekiwania i postawy, które mogą wnieść do organizacji te same korzyści, co wysoko wykwalifikowani migranci lub samoinicjowani ekspaci, ale po znacznie niższych kosztach (McNulty i Brewster, 2019). Nie bez znaczenia bowiem pozostaje wciąż wymiar ekonomiczny zatrudniania obcokrajowców. Liczni autorzy wskazują na koszty i korzyści migracji i expatriacji, proponowane są sposoby pomiaru efektywności misji zagranicznych (McNulty, De Cieri i Hutchings, 2009; Purgał-Popiela, 2017), wskazując na konkretne pozycje kosztów dla przedsiębiorców zatrudniających np. migrantów wysokiego i niskiego statusu (McNulty i Brewster, 2019).

Wobec globalnych problemów, przed jakimi stają pracodawcy, dotyczących niedoboru pracowników (jako rezultatu zmian demograficznych) oraz braku odpowiednich kwalifikacji (jako rezultatu rozwoju technologicznego i rewolucji 4.0), zaproponowanie pomysłów na zagospodarowanie innych typów pracowników międzynarodowych, wskazanie rozwiązań prawnych i metod zarządczych ukierunkowanych na zarządzanie takimi pracownikami stanowić może antidotum na owe „niedobory”. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy migracje i expatriacja są szansą, czy zagrożeniem dla lokalnych rynków pracy. Zdaniem Thiollet (2017) należy przyjąć, że procesy mobilności międzynarodowej mają charakter strukturalny i są znamienne dla każdego społeczeństwa i czasu. Migracje zatem to ani szansa, ani zagrożenie. To rzeczywistość XXI wieku, fakt społeczny nieodłącznie związany z istnieniem świata, który cechują głębokie nierówności, a przemieszczenia międzynarodowe są przejawem tych nierówności, dlatego zawsze pojawi się kwestia wagi korzyści i kosztów tych procesów.

Literatura

- Ackoff, R. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management Science*, (17), 661-671.
- Anacka, M. i Okólski, M. (2018). Migracje: pojęcie i metoda. W: M. Lesińska, M. Okólski (red.), *25 wykładów o migracjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Andresen, M., Bergdolt, F. i Margenfeld J. (2013). What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants?. W: M. Andresen, A. Al Ariss, M. Walther (red.), *Self-initiated expatriation. Individual, organizational, and national perspectives* (s. 11-41). New York, London: Routledge.
- Al Ariss, A. i Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: career experiences of Lebanese self-initiated expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 52(4).
- Al Ariss, A. i Syed, J. (2011). Capital mobilization of skilled migrants: a relational perspective. *British Journal of Management*, 22(2), 286-304.
- Berry, D. P. (2009). Expatriates, migrants, gender, race, and class. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2009.44246847.
- Castles, S. i Miller, M. (2011). *Migracje we współczesnym świecie*. Warszawa: PWN.
- Castles, S., Miller, M. i Haas, H. (2013). *The age of migration. International population movements in the modern world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ciesielski, M. (2014). Paradygmaty w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (1), 3-6.
- Czapka, E. (2018). Koncepcje i modele migracji międzynarodowych. W: S. Przytuła (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja*. Warszawa: Difin.
- Dabic, M., Gonzalez-Loureiro, M. i Harvey, M. (2013). Evolving research on expatriates (1970-2012). *International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337.
- Divinský, B., Zachar Podolinská, T. i in. (2018). *Globe in motion. Patterns of international migration: similarities and differences, ethnological studies*. Bratislava: Institute of Ethnology and Social Anthropology SAS, Marenčin PT. Pobrano z <https://doi.org/10.31577/2018.9788097097578>
- Długopolska-Mikonowicz, A. i Wojciechowska, A. (2019). Zarządzanie różnorodnością jako element CSR. W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników w organizacjach międzynarodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Earley, P. i Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Eurostat. (2019). European system of integrated social protection statistics – ESSPROS. ESSPROS manual and user guidelines. Pobrano z <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-16-010>
- Fihel, A. (2018). Przyczyny migracji. W: M. Lesińska, M. Okólski (red.), *25 wykładów o migracjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gemel, A. (2013). Kognitywna teoria prototypu – próba filozoficznej analizy. *Humanistyka i Przyrodoznawstwo*, (19), 75-88. Pobrano z <https://doi.org/10.31648/hip.537>
- Green, N. (2009). Expatriation, expatriates and expats. The American transformation of a concept. *The American Historical Review*, (2), 307-328.
- Haak-Saheem, W. i Brewster, C. (2017). “Hidden” expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 423-439.
- Hampton, J. (2006). *Concepts as prototypes*. W: B. H. Ross (Ed.), *The psychology of learning and motivation: advances in research and theory* (s. 79-113). San Diego: Academic Press.
- Haslberger, A., Brewster, C. i Hippler, T. (2014). *Managing performance abroad: a new model for understanding expatriate adjustment*. London: Routledge.
- Jażwińska, E. i Okólski, M. (2001). *Ludzie na huśtawce. Migracje między peryferiami Polski i Zachodu*. Warszawa: Scholar.

- Kawczyńska-Butrym, Z. (2017). Mobilność i decyzje migracyjne – uwarunkowania i aktorzy. W: S. Przytuła (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja*. Warszawa: Difin.
- Klaus, W. i Szulecka, M. (2018). Migracje nieudokumentowane. W: M. Lesińska, M. Okólski (red.), *25 wykładów o migracjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kleiber, G. (2003). *Semantyka prototypu. Kategorie i znaczenie leksykalne*. Kraków: Universitas.
- Koryś, P. i Lukowski, W. (2018). Globalizacja, lokalność, migracje. W: M. Lesińska, M. Okólski (red.), *25 wykładów o migracjach* (s. 128-141). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kowaleski, J. (2000). Mobilność przestrzenna. W: Kryńska E. (red.), *Mobilność zasobów pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Maslyk-Musiał, E. (2010). *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A. i Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: a review and appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431-466.
- Massey, D. S. i Bartley, K. (2005). The changing legal status distribution of immigrants: a caution. *International Migration Review*, 39(2), 469-484.
- Mayrhofer, H. Muller A. i Schmidt, A. (2010). Implications of expatriates' lifestyles on HRM practices. *Management Review*, 21(2).
- McNulty, Y. i Brewster, C. (2017a). The concept of business expatriates. W: Y. McNulty, J. Selmer (Eds.), *Research handbook of expatriates*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McNulty, Y. i Brewster, C. (2017b). Theorizing the meaning(s) of “expatriate”: establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61.
- McNulty, Y. i Brewster, C. (2019). *Working internationally. Expatriation, migration and other global work*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McNulty, Y., De Cieri, H. i Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1309-1326.
- Molloy, J. i Ployhart, R. (2012). Construct clarity: Multidisciplinary considerations and an illustration using human capital. *Human Resource Management Review*, (22), 152-156.
- Nęcka, E., Orzechowski, J. i Szymura, B. (2006). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Okólski M. i Radziwinowiczówna A. (2018), Współczesne migracje na świecie. W: M. Lesińska, M. Okólski (red.), *25 wykładów o migracjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Pachocka, M. i Misiuna, J. (2015). Migracje międzynarodowe – dylematy definicyjne i poznawcze. Przykłady z Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych (s. 293-312). W: J. Osiński (red.), *Współczesny matrix? Fikcja w życiu gospodarczym politycznym i społecznym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Perruchoud, R. i Redpath-Cross, J. (Eds.). (2011). *Glossary on migration*. Geneva: International Organization for Migration.
- Pocztowski, A. (red.). (2015). *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. CeDeWu, Warszawa.
- Przytuła, S. (2016). Uczenie się i samorozwój w wielokulturowym środowisku pracy. W: M. Rozkwitalska (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Przytuła, S. (2017a). Ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana jako formy migracji transnarodowej. *Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny*, 1(163), 285-306.

- Przytuła, S. (2017b). Migracja, ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana – charakterystyka zjawisk. W: S. Przytuła (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*. Warszawa: Difin.
- Przytuła, S. (2017c). Samoinicjowana ekspatriacja (SIE) jako wyzwanie dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL) i kierunki przyszłych badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3), 73-88.
- Przytuła, S. (2018). Inicjatywa i intencjonalność w podejmowaniu misji zagranicznej przez ekspatriantów z własnej inicjatywy (SIE). *Organizacja i Kierowanie*, 4(183), 169-184.
- Przytuła, S. i Strzelec, G. (2019). Praktyka zarządzania różnorodnością pracowników a wyzwania współczesnego rynku pracy – panel ekspertów (s. 237-260). W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników w warunkach globalnej mobilności i migracji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Purgał-Popiela, J. (2017). *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Rosch, E. (1973). Natural categories. *Cognitive Psychology*, (4), 328-350.
- Rosińska-Bukowska, M. (2017). Rola kapitału ludzkiego w biznesie międzynarodowym. W: S. Przytuła (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja*. Warszawa: Difin.
- Słownik synonimów PWN* (2019). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Society for Human Resource Management [SHRM]. (2019). *The global skills shortage. Bridging the Talent Gap with Education, Training and Sourcing*.
- Stahl, G. K., Maznevski M. L., Voigt A. i Jonsen K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709. doi: 10.1057/jibs.2009.85.
- Sudoł, S. (2014). *Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*. *Organizacja i Kierowanie*, 161(1).
- Sułkowski, L. (2016). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Nieoczywiste.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, (33), 1-39.
- Thiollet, H. (red.). (2017). *Migranci, migracje. O czym warto wiedzieć, by wyrobić sobie własne zdanie*. Kraków: Krakater.
- Triandis, H. (1960). Cognitive similarity and communication in dyad. *Human Relations*, 13(2), 175-183.
- United Nations Department of Economics and Social Affairs [UNDESA]. (2017). *World Population Prospects*.
- White, A., Grabowska, I., Kaczmarczyk, P. i Slany, K. (2018). *The impact of migration on Poland*. London: University College.
- Williams, K. Y. i O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. W: B. M. Staw, L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, (s. 77-140). Greenwich, CT.
- Wittgenstein, L. (2008). *Dociekania filozoficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- World Migration Report. (2018). Pobrano z https://www.iom.int/sites/default/files/country/docs/china/r5_world_migration_report_2018_en.pdf
- Zikic, J., Bonache, J. i Cerdin, J-L. (2010). Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants career orientations. *Journal of Organizational Behavior*, (31).