

**Gabriela Strzelec**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: gabriela.strzelec@ue.wroc.pl

---

**SAMOINICJOWANA EKSPATRIACJA  
A MAKROTRENDY KSZTAŁTUJĄCE  
MIĘDZYNARODOWY RYNEK PRACY**

---

**SELF-INITIATED EXPATRIATES VS. MACROTRENDS  
SHAPING INTERNATIONAL LABOR MARKET**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.21

JEL Classification: F16, F22, F23, J11

**Streszczenie:** Zglobalizowana gospodarka światowa wymaga coraz większej mobilności i elastyczności. Coraz częściej specjaliści szukają międzynarodowych możliwości robienia kariery, a pracodawcy borykają się z problemem luk kompetencyjnych. Coraz trudniej jest im pozyskać do pracy osoby o szczególnie poszukiwanej wiedzy i umiejętnościach. Zmiany demograficzne (w tym starzenie się społeczeństw), szybki rozwój technologii komunikacyjnych, nowoczesnych rozwiązań technologicznych skłaniają pracowników na całym świecie do świadomej rezygnacji ze stałego zatrudnienia na rzecz bardziej elastycznych form pracy, w szczególności samoinicjowanej ekspatriacji (*self-initiated expatriates*).

**Słowa kluczowe:** samoinicjowana ekspatriacja, światowe trendy, międzynarodowy rynek pracy.

**Summary:** The globalized world economy requires more and more mobility and flexibility. More often, specialists are looking for international career opportunities, and employers are struggling with the problem of competency gaps. People with particularly sought-after knowledge and skills are finding it harder and harder to get a job. Demographic changes (including aging of societies), rapid development of communication technologies, modern technological solutions induce employees all over the world to deliberately give up permanent employment for more flexible forms of work, in particular self-initiated expatriation.

**Keywords:** self-initiated expatriates, global trends, international labor market.

## 1. Wstęp

Wiek XXI jest wiekiem wielokulturowości, dialogu, technologii i ścierania się różnych kultur. Przed menedżerami organizacji, zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych, stoją liczne wyzwania wywołane turbulentnie zmieniającym się rynkiem

pracy. Proces starzenia się społeczeństw, konkurowanie o najmłodszych kandydatów do pracy, dbanie o wydłużenie aktywności zawodowej specjalistów z największym doświadczeniem, mobilność międzynarodowa, różnorodność pracowników międzynarodowych, podaż i popyt na pracę, pozyskanie i zatrzymanie w organizacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach, zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to tylko kilka z wielu makrotrendów kształtujących międzynarodowy rynek pracy.

Pierwsza część opracowania, stanowiąca wprowadzenie do głównego zagadnienia, identyfikuje współczesne makrotrendy kształtujące międzynarodowy rynek pracy. Druga zaś dotyczy samoinicjowanej ekspatriacji, będącej wyzwaniem dla globalnego rynku pracy. Ostatnia stanowi podsumowanie podjętego teoretycznego dyskursu i implikuje konieczność kontynuowania dalszych prac badawczych tego obszaru.

Głównym celem artykułu o charakterze teoretycznym jest identyfikacja zjawiska samoinicjowanej ekspatriacji na tle współczesnych makrotrendów kształtujących światowy rynek pracy.

## **2. Współczesne makrotrendy warunkujące umiędzynarodowienie rynku pracy**

Obecny rynek pracy reprezentuje wielonarodowe, wielokulturowe zasoby ludzkie. Coraz wyraźniej nasilają się procesy migracyjne [Janowska 2014].

Różnorodność pracowników międzynarodowych znacznie wzrosła w wyniku procesów ekonomicznych (globalizacji, wirtualizacji, wzrostu elastyczności przedsiębiorstw) oraz procesów społecznych (starzenia się ludności, indywidualizacji życia, w tym form życia rodzinnego, polaryzacji dochodów i sytuacji życiowej, różnego stopnia radzenia sobie z ryzykiem [Lipka, Król 2007]).

Tabela 1 zestawia zaprezentowane w literaturze przedmiotu makrotrendy kształtujące międzynarodowy rynek pracy.

Tabela 1 zawiera tylko część z licznych światowych trendów determinujących międzynarodowy rynek pracy. Wyszczególnione zjawiska implikują konieczność zaadaptowania się organizacji do międzynarodowego kontekstu ich działalności, w tym również akomodacji w obszarze działań personalnych ZZL.

Proponuje się, aby organizacje, chcące najlepiej wykorzystać możliwości i atuty pracowników, w znacznym stopniu zmieniły swoje dotychczasowe praktyki. Wskazuje się, by na etapie doboru (w szczególności na etapie rekrutacji i selekcji) oddzielić autokreację i wiedzę internetową od rzeczywistych umiejętności kandydatów, a następnie stworzyć takie środowisko pracy, aby pracownik w firmie czuł się potrzebny, doceniony i miał szansę dalszego rozwoju [Czapiński 2012].

Obserwuje się zmiany paradygmatów zarządzania i funkcjonowania organizacji jako takiej. Organizacje na całym świecie przyglądają się i testują nowe modele za-

Tabela 1. Makrotrendy kształtujące międzynarodowy rynek pracy

Raporty/opracowania					
	World Mobility Perspectives 2017	Światowe Trendy Globalny Barometr HR 2017	Raport Deloitte, „Trendy HR 2017”	Key Employer Challenges	Appendix F Trends and Disruptions
Wyznaczniki/trendy/procesy	Zmiany demograficzne	Zmiany demograficzne	Zmiany demograficzne	Zmiany demograficzne	Zmiany demograficzne
	Zarządzanie różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością
	Alternatywne formy pracy, pracownicy tymczasowi	Alternatywne formy pracy, pracownicy tymczasowi	Alternatywne formy pracy, pracownicy tymczasowi	Alternatywne formy pracy, pracownicy tymczasowi	Alternatywne formy pracy, pracownicy tymczasowi
	Wzrost rozwiązań technologicznych	Wzrost rozwiązań technologicznych	Wzrost rozwiązań technologicznych	Wzrost rozwiązań technologicznych	Wzrost rozwiązań technologicznych
	Pozyskiwanie talentów	Pozyskiwanie talentów	Pozyskiwanie talentów (rekruter kognitywny)	Pozyskiwanie talentów/ zarządzanie talentami	Pozyskiwanie talentów/ zarządzanie talentami
	-	Zapotrzebowanie na nowe kompetencje ( <i>competency gap, skills scarcity</i> )	Zapotrzebowanie na nowe kompetencje ( <i>competency gap, skills scarcity</i> )	Zapotrzebowanie na nowe kompetencje ( <i>competency gap, skills scarcity</i> )	-
	Wzrost mobilności międzynarodowej	-	-	-	Wzrost mobilności międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [World Mobility Perspectives 2017; Światowe trendy, Globalny Barometr HR 2017; Deloitte, „Trendy HR 2017”; Key Employer Challenges... 2017; Appendix F... 2017].

zarządzania. Wewnętrzne struktury są wyraźnie spłaszczane, co daje pierwszeństwo zespołom projektowym. W podział wypracowanych zysków coraz częściej włączani są pracownicy, dla których udziały w firmie są nie tylko instrumentem wynagrodzenia, ale również motywowania i angażowania. Coraz więcej organizacji wdraża modele zarządzania demokratycznego czy partycypacyjnego określane mianem holokracji lub zarządzania turkusowego [Noga 2018]. Przedsiębiorstwa międzynarodowe potrzebują pracowników, którzy z łatwością adaptują się do nowych kultur, potrafią efektywnie pracować w zespołach wielokulturowych oraz komunikować się w wielu językach [Pocztowski 2008].

Ignorowanie występujących w zespołach wielonarodowych różnic pomiędzy pracownikami o odmiennej narodowości i proveniencji kulturowej prowadzić może do deharmonizacji relacji, a w efekcie do licznych aberracji w postaci dyskryminacji, barier w komunikowaniu się, stereotypizacji czy uprzedzeń [Nikitorowicz 2010].

Konsekwencją takich zaniedbań może być rezygnacja z pracy kluczowych pracowników, narastające konflikty czy niższa efektywność pracy zespołów oraz niższe wyniki całej organizacji.

Dobór pracowników stanowi najtrudniejszą do realizacji subfunkcję ZZL. Wskazuje się, że nieliczne organizacje pozyskują pracowników w sposób przejrzysty – w drodze konkursów lub upowszechniania informacji o wakatach wewnątrz organizacji bądź stosują wystandaryzowany scenariusz przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej [Diversity Index 2014].

Na znaczeniu zyskuje określona wiedza specjalistyczna/branżowa, jednakże zapotrzebowanie pracodawców na kandydatów posiadających rozwinięte umiejętności miękkie jest relatywnie większe.

Zauważyć można wpływ nowoczesnych technologii na przebieg i realizację poszczególnych subfunkcji personalnych (dobór, motywowanie, rozwój, komunikowanie się) w działach HR [Hays Global Skills Index 2017].

Z raportu [Future Work Skills 2030] wynika, że przedstawiciele pokolenia Z stanowią najlepiej wykształconą grupą pracowników w historii. Ich dodatkowym atutem jest obserwowana dziś mnogość zainteresowań, a co za tym idzie – interdyscyplinarność i gotowość do podejmowania zróżnicowanych zadań. Już teraz mówi się o tzw. *slashies*, czyli osobach, które dzielą swój czas na wiele aktywności zawodowych. Aby temu sprostać, muszą mieć elastyczny grafik, pracę w niepełnym wymiarze bądź wirtualną.

W obliczu stale poszerzonego katalogu elastycznych form zatrudniania samoinicjowana ekspatriacja dodatkowo zyskuje na znaczeniu [Purgał-Popiela 2017]. Tym samym poświęcono jej kolejny punkt.

### **3. Samoinicjowana ekspatriacja jako wyzwanie globalnego rynku pracy**

Rozwój nowych technologii ma duży wpływ na transformację rynku pracy. Postępująca automatyzacja zawęża zatrudnienie zwłaszcza w branży produkcyjnej czy rolnictwie. Z drugiej strony powoduje szybki przyrost nowych miejsc pracy w branżach związanych z technologią i biznesem [Deloitte 2015].

Ciągły rozwój technologii powoduje nieustanne zmiany na rynku pracy. Pracodawcy poszukują pracowników posiadających nowe umiejętności oraz kompetencje. Rozwijają się nowe segmenty rynku, w których powstają stanowiska wymagające od kandydatów dużej elastyczności, zdolności logicznego myślenia i chęci ciągłej nauki. Maleje popyt na niewykwalifikowaną siłę roboczą i osoby do prostych prac biurowych. Zwiększa się natomiast zapotrzebowanie na specjalistów, którzy jednocześnie dobrze radzą sobie ze zmianami [Idkowiak 2016].

Przykładem tego trendu jest m.in. branża informatyczna. Praca w IT jest jedną z najlepiej opłacanych na rynku. Wśród ogłoszeń o pracy wyraźnie zauważalne jest zapotrzebowanie na pracowników z doświadczeniem w obszarze programowania,

np.: programistów, projektantów, testerów czy administratorów sieci. Organizacje zatrudniają osoby zarówno świadczące wsparcie techniczne pozostałym pracownikom, jak i specjalistów zajmujących się zarządzaniem i analizą tzw. *big data*<sup>1</sup>.

Wraz z rozwojem analityki *big data* wyłoniły się nowe zawody. Współcześnie najbardziej pożądana na rynku pracy są specjaliści zajmujący się analizą danych nieuporządkowanych – *data scientist* [The Global Competitiveness Report 2016-2017]. Jak podkreślają eksperci z największych firm informatycznych, takich jak IBM, Google czy Salesforce, w przyszłości rosnąć będzie zapotrzebowanie na inżynierów specjalizujących się w robotyce czy trenerów sztucznej inteligencji [Mobile World Congress 2018]. Liczyć się będą cztery główne kategorie umiejętności – interpersonalne, społeczne, systemowe oraz poznawcze. Większym popytem cieszyć się będzie umiejętność logicznego myślenia, dedukcji czy współdziałania niż wąskie specjalizacje [The Future of Skills. Employment in 2030].

Zmiany w obszarze IT wpływają na przeobrażenia struktury zatrudnienia, powodując wzrost znaczenia samoinicjowanej ekspatriacji.

Samoinicjowana ekspatriacja jest nowym nurtem w obszarze ekspatriacji, który wyłonił się w ostatnich latach. Publikacje z lat ubiegłych odnosiły się w znacznym stopniu do studiów SIE z krajów zachodnich. Zainteresowanie zjawiskiem SIE w ostatnich latach znacząco wzrosło, przez co został poszerzony również geograficzny obszar badań. Teoretyczny wkład Tharenou uwzględnia przydatność SIEs do pozostania w wyznaczonym miejscu. Badacz sugeruje, że w niektórych obszarach, takich jak techniczne (specjalistyczne) lub niższe i średnie stanowiska kierownicze SIEs są najodpowiedniejszym wyborem, podczas gdy w innych obszarach, takich jak kontrola, koordynacja czy przekazywanie konkretnej wiedzy, nie sprawdzają się.

Samoinicjowani ekspatrianci (SIE) to mobilni pracownicy międzynarodowi [Inkson i in. 1997; Suutari, Brewster 2000], których mobilność została połączona z możliwościami podróżowania czy chęcią przeżycia przygody oraz rozwoju kariery [Thorn 2009]. Istotnym czynnikiem definiującym SIE jest samoinicjowanie własnej relokacji międzynarodowej [Andresen i in. 2014]. Długość pobytu zagranicznego często nie jest z góry określona przez SIE, rzadko również planują repatriację [Suutari, Brewster 2000]. SIE są szczególnie cennym zasobem ze względu na ich umiejętności międzykulturowe, sieci lokalnych powiązań [Froese, Peltokorpi 2013] oraz większe dostosowanie kulturowe [Lo i in. 2012].

Makkonen [2017] wskazuje, iż korporacje międzynarodowe działające w Chinach postrzegają SIE jako potencjalną pulę pracowników produkcyjnych stanowiących ryzykowny i niestabilny wybór. Autor, prowadząc badania nad SIE w Chinach, zauważa, że ze względu na nieznaną kulturę kraju goszczącego i brak umiejętności językowych mają oni mniejszy wpływ na rozwój organizacji oraz napotykają liczne trudności we współpracy z lokalnymi pracownikami i przełożonymi. Niektó-

---

<sup>1</sup> *Big data* oznacza generowanie bardzo dużych ilości danych przechowywanych w bazach danych, a związanych z korzystaniem z wirtualnej sieci.

rzy autorzy (np. [Mayrhofer i in. 2008]) przedstawiają SIE jako wyzwanie dla strategii i praktyki MZZL. To twierdzenie opiera się na fakcie, iż SIE, będąc indywidualistami i nonkomformistami oraz dając pierwszeństwo motywom osobistym [Sullivan, Arthur 2006], mogą stanowić trudność dla organizacji w zarządzaniu nimi np. w zakresie rekrutacji, zarządzania talentami czy poziomu zaangażowania w powierzone zadania. Howe-Walsh i Schyns [2010] są zdania, że organizacje często nie są przygotowane lub zdolne do zarządzania SIE w wyniku braku odpowiedniej strategii, polityki i praktyki w tym obszarze.

Dla organizacji zarządzanie SIE stanowi wyzwanie chociażby z uwagi na dość częsty brak wiedzy i praktyki w zarządzaniu nimi. Howe-Walsh i Schyns [2010] podkreślają, że proces adaptacji w odniesieniu do SIE odbywa się tylko w kraju goszczącym. Nie ma możliwości przygotować SIE przed wyjazdem z kraju macierzystego, gdyż nie jest on związany uprzednio z daną korporacją. Zatem w zakresie kulturowego przystosowania działania personalne skupiać się będą tylko na wsparciu SIE w kraju goszczącym (*post-arrival cross-cultural training*).

Strategia organizacji w zakresie zarządzania SIE odgrywa kluczową rolę. Istotne jest prawidłowe dostosowanie procedur rekrutacji i selekcji, jak również zapewnienie

**Tabela 2.** Analiza SWOT dotycząca zatrudniania SIE

Czynniki	Mocne strony	Słabe strony
Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoko wykwalifikowani specjaliści,</li> <li>możliwość czasowego wypełnienia braków kadrowych,</li> <li>wysokie globalne kompetencje i silna motywacja,</li> <li>niewielkie koszty,</li> <li>stabilność emocjonalna,</li> <li>multikulturowość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak wiedzy dotyczącej zarządzania SIE,</li> <li>brak zaangażowania z uwagi na czasowy charakter pracy.</li> </ul>
	Szanse	Zagrożenia
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozwój sieci lokalnych powiązań,</li> <li>transfer wiedzy,</li> <li>czynniki środowiskowe odnoszące się do fizycznych aspektów kultury i kraju (np. klimat, położenie geograficzne, udogodnienia życia codziennego),</li> <li>rozwój nowych technologii wpływający na tworzenie nowych miejsc pracy,</li> <li>przewaga konkurencyjna związana z pozyskaniem szczupłych zasobów wysoko wykwalifikowanej kadry,</li> <li>zwiększony udział kobiet w rynku pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intencja czasowego pobytu,</li> <li>ryzyko finansowe,</li> <li>pierwszeństwo motywów osobistych,</li> <li>niedobór wysoko wyspecjalizowanych pracowników,</li> <li>zmiany demograficzne (w tym starzenie się społeczeństwa),</li> <li>różnice w przepisach prawa regulujące wykonywanie pracy,</li> <li>wymiar międzykulturowy wynikający z różnic pomiędzy krajem macierzystym a goszczącym,</li> <li>zmiany demograficzne.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

nie szkoleń kulturowych i możliwości rozwoju. Pod względem rekrutacji praktyki HR muszą przystosować się do tej zagranicznej populacji, nie tylko aby uniknąć jej wyłączenia (na przykład zaniedbując preferowane kanały komunikacji), ale także przyciągając ją (na przykład nie ograniczając oferty pracy do opisu technicznego proponowanego stanowiska, ale dodatkowo podając ogólne informacje na temat udogodnień życia w kraju goszczącym). Dla firmy główną korzyścią z tego proaktywnego i różnicowanego podejścia jest przyciągnięcie i pozostawienie w organizacji tej wysoko wykwalifikowanej siły roboczej [Al Ariss 2015].

Tabela 2 zawiera analizę SWOT dotyczącą zatrudnienia SIE.

Można powiedzieć, że analiza SWOT wskazuje na liczne szanse i zagrożenia czynników zewnętrznych warunkujących zatrudnianie SIE. Czynniki otoczenia zewnętrznego, cechy jednostki, aspekt kulturowy czy regulacje prawne wskazują, iż m.in. w tych obszarach należy upatrywać zarówno szans, jak i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron warunkujących współpracę z SIE.

#### 4. Konkluzje i dalsze kierunki badań

Jak wskazują powyższe rozważania teoretyczne, dla większości organizacji priorytetem działań pozostaje pozyskanie utrzymanie i zatrzymanie pracowników. Wyzwanie związane z zatrudnianiem będzie trudniejsze w związku z coraz mniejszym bezrobociem i mniejszą liczbą kandydatów na rynku pracy. Tworzenie nowych stanowisk, rotacja pomiędzy stanowiskami i praca projektowa stają się coraz ważniejszym elementem związanym z zarządzaniem pracownikami. Dodatkowo nowe pokolenia nie poszukują już pracy na wiele lat. Dla młodych ludzi zmiana firmy, praca w nowej branży są częścią rozwoju zawodowego i dlatego wiele osób świadomie co kilka lat planuje zmianę pracodawcy. Na znaczeniu zyskuje zwiększony udział kobiet w rynku pracy, a rozwój nowych technologii wpływa na powstawanie nowych miejsc w pracy. Dynamika zmian na rynku pracy jest coraz szybsza, co oznacza także wzrost kompetencji i umiejętności, a tym samym rosnący na nie popyt.

Jednym z ważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorstwem międzynarodowym jest próba pogodzenia globalnego podejścia korporacji z wieloma czynnikami (kulturowymi, politycznymi, gospodarczymi, prawnymi) specyficznymi dla kraju czy regionu, w którym funkcjonują jednostki lokalne.

W obliczu tych determinant kształtujących międzynarodowy rynek pracy na szczególną uwagę zasługuje samoinicjowana ekspatriacja. Zjawisko to jest wynikiem szeregu czynników zewnętrznych, kulturowych, jak również indywidualnych jednostki predestynujących do pracy w otoczeniu międzynarodowym, a związanych z turbulentnie zmieniającym się globalnym rynkiem.

Artykuł stanowi teoretyczny dyskurs i nie pretenduje do całościowej diagnozy problemu. Przedstawia jednak jego wieloaspektowy wymiar. Złożoność tematu z uwagi na stałą jego dywersyfikację wymaga dalszego pogłębienia.

## Literatura

- Al Arris A., 2015, *Integration of self-initiated expatriates an essential part of hr strategy*, <http://www.tbsearch.fr/en/integration-of-self-initiated-expatriates-an-essential-part-of-hr-strategy/> (13.05.2018).
- Andresen M., Bergdolt F., Margenfeld J., 2014, *What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants? A literature-based*, *International Journal of Human Resource Management*, 25(16).
- Appendix F, Trends and Disruptions: Full report UK Commission for Employment and Skills 2017.
- Czapiński J., 2012, *Zderzenie pokoleń*, *Polityka*, nr 19.
- Diversity Index, 2014, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*. Raport z II edycji Barometru różnorodności.
- Deloitte, 2015, *Technologia a człowiek – konkurencja czy współpraca?*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technologie-a-czlowiek.html> (4.03.2018)
- Deloitte, Trendy HR 2017, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html> (4.03.2018).
- Froese F.J., Peltokorpi V., 2013, *Organizational expatriates and self-initiated expatriates: differences in cross-cultural adjustment and job satisfaction*, *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), s. 1953-1967.
- Future Work Skills 2030, <http://www.nesta.org.uk/publications/future-skills-employment-2030>, (12.05.2018).
- Hays Global Skills Index, 2017, <http://www.hays.pl/gsi/gsi> (16.02.2018).
- Howe-Walsh L., Schyns B., 2010, *Self-initiated expatriation: implications for HRM*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no. 2.
- Idkowiak M., 2016, *Nowe technologie a rynek pracy*, <https://idkowiak.pl/nowe-technologie-rynek-pracy/> (7.05.2018).
- Inkson K., Arthur M.B., Pringle J., Barry S., 1997, *Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development*, *Journal of World Business*, 32.
- Janowska Z., 2014, *Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 349.
- Key Employer Challenges – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika, 2017.
- Lipka A., Król M., 2007, *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, *Prace Naukowe*, nr 204, *Akademia Ekonomiczna w Katowicach*.
- Lo K., Won I., Yam R., Whitfield R., 2012, *Examining the impacts of community and organization embeddedness on self-initiated expatriates: The moderating role of expatriatedominated private sector*, *International Journal of Human Resource Management*, 23(20).
- Makkonen P., 2017, *The employability of newcomer self-initiated expatriates in China: an employers' perspective*. *Asia Pacific, Journal of Human Resources*, 55, s. 498-515.
- Mayrhofer W., Sparrow P.R., Zimmermann A., 2008, *Modern forms of international working*, [w:] Dickmann M., Brewster C., Sparrow P.R. (eds.), *International Human Resource Management: A European Perspective*, Routledge, London.
- Mobile World Congress, 2018, <https://www.mobileworldcongress.com/> (8.05.2018).
- Noga M., 2018, *Demografia, dane i technologia-trzy przekleństwa HR?* <http://www.wyzwaniahr.pl/demografia-dane-i-technologia-trzy-przekleństwa-hr/> (13.03.2018).
- Nikitorowicz J., 2010, *Grupy etniczne w wielokulturowym świecie*, DWP, Sopot.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Purgał-Popiela J., 2017, *Koszty i korzyści międzynarodowej mobilności pracowników*, [w:] Przytuła S. (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*, Difin, Warszawa.



- Sullivan S.E., Arthur M.B., 2006, *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, Journal of Vocational Behavior, vol. 69, issue 1.
- Suutari V., Brewster C., 2000, *Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignment*, Journal of World Business, 35(4).
- Światowe trendy, Globalny Barometr HR 2017.
- Tharenou P., 2013, *Self-initiated expatriates: An alternative to company-assigned expatriates?*, Journal of Global Mobility, 1(3).
- The Future of Skills Employment in 2030, <https://www.nesta.org.uk/report/the-future-of-skills-employment-in-2030/> (5.03.2018).
- The Global Competitiveness Report 2016-2017, <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1> (7.05.2018).
- Thorn K., 2009, *The relative importance of motives for international self-initiated mobility*, Career Development International, 14, 5.
- World Mobility Perspectives, 2017, Global Mobility Trends.