



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 20, Nr 3/2016, tom III
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie

Dorota Simpson¹

TRENDY W MIĘDZYNARODOWEJ MOBILNOŚCI PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Postępujące procesy globalizacji, stały rozwój technologii informatycznych, rosnąca liczba przedsiębiorstw konkurujących na rynku międzynarodowym, swoboda przepływu pracowników przyczyniają się nie tylko do wzmoczonej mobilności pracowników, ale i zmian w jej formach. Zjawiska te skłaniają do podjęcia badań, zmierzających do zidentyfikowania nowych trendów w mobilności pracowników. Stąd celem artykułu jest zdiagnozowanie sytuacji w tej dziedzinie i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o dalszy kierunek zachodzących przemian. Dla jego osiągnięcia posłużono się krytyczną analizą źródeł wtórnych, głównie w postaci danych statystycznych oraz literatury przedmiotu, co pozwoliło na sformułowanie wniosków.

Słowa kluczowe: migracja, expatrianci, międzynarodowe transfery korporacyjne.

Klasyfikacja JEL: F230, Z00.

Wprowadzenie

Rosnąca mobilność ludzi w skali międzynarodowej wywołana jest szeregiem zjawisk, z których część ma charakter ekonomiczny a część polityczny. Zgodnie z terminologią ONZ do ogólnej liczby imigrantów zalicza się wszystkie osoby zamieszkujące w kraju innym niż rodzimy bez względu na okres trwania i cel pobytu. Są to ludzie urodzeni w innym kraju lub posiadający obywatelstwo innego państwa, niż miejsce zamieszkania [International Migration Report 2015].

Większość migrantów osiedla się w innym kraju na pewien czas, by następnie wrócić do swojego kraju, choć niemała część pozostaje na stałe. Przemiany zachodzące w gospodarce globalnej takie, jak rosnąca konkurencja, stosunkowo duża łatwość przepływu kapitału, technologii, pracy, fuzje i przejęcia sprawiają, że

¹ Dr hab. Dorota Simpson, prof. nadzw., Instytut Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański.

wielu pracowników traci poczucie bezpieczeństwa i pewności zatrudnienia, co skłania ich do poszukiwania pracy poza swoim krajem. Zazwyczaj przesłanką podjęcia decyzji o wyjeździe do innego kraju są albo warunki polityczne albo ekonomiczne, zapewniające wyższą jakość życia i możliwość znalezienia pracy. Często motywem migracji jest przekonanie, że gdzieś indziej „trawa jest zieleniejsza”.

Rozwój edukacji, wspomaganey technologiami IT, między innymi w takich krajach, jak Indie, Chiny czy Brazylia skutkuje zmianami struktury zasobów pracy z punktu widzenia wykształcenia. Rosnąca liczba młodych i stosunkowo dobrze wykształconych ludzi niejednokrotnie napotyka w tych krajach na barierę ze strony popytu, gdyż gospodarki nie są w stanie zaabsorbować tych zasobów. W związku z tym poszukują pracy w innych krajach i tym samym przyczyniają się do wzrostu liczby expatriantów, tworząc kategorię *self-initiated expatriants*, czyli osób samodzielnie poszukujących pracy za granicą. Wyniki badań opublikowane w Raporcie Oxford Economics [Global Talent 2021] wskazują, że stopniowo Południe staje się źródłem inżynierów, podczas gdy wcześniej to z Północy wywodziła się większość reprezentantów tej kategorii pracowników. Nasilające się zjawisko migracji nie pozostaje bez wpływu na strukturę zasobów pracy zarówno w krajach, do których przybywają imigranci, jak i tych, z których pochodzą.

Zakres rozważań w artykule ograniczono do czasowej mobilności pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem osób delegowanych do pracy w innym kraju przez organizacje, pokazując tę grupę na szerszym tle międzynarodowych procesów migracyjnych od początku XXI wieku.

Krytyczna analiza źródeł literaturowych i statystycznych pozwoliła na zidentyfikowanie i opisanie zachodzących przemian w badanej dziedzinie.

1. Kierunki geograficzne międzynarodowej migracji

W biznesie międzynarodowym, migrantów określa się zazwyczaj mianem expatriantów, chociaż dosłownie określenie to oznacza osobę mieszkającą w innym kraju niż się urodziła. Termin „expatriant” pochodzi z języka łacińskiego i oryginalnie oznaczał ludzi, którzy zostali ukarani przez wyłączenie z danej społeczności. Duża część migrantów, przebywających w innych krajach, zamierza powrócić do ojczyzny, ale z różnych przyczyn nie zawsze te plany realizuje. Nie raz przeszkodę stanowi sytuacja polityczna i/lub ekonomiczna w rodzimym kraju lub założenie rodziny w kraju imigracji.

Znaczne nasilenie zjawiska migracji nastąpiło na przestrzeni lat 2000-2015. Na początku tego okresu liczba imigrantów osiągnęła 173 mln, by w 2015 roku zamknąć się liczbą 244 mln [International Migration Report 2015]. Z Raportu ONZ wynikało, że większość imigrantów osiedlała się w Europie, Azji lub Ameryce Północnej, odpowiednio 76, 75 i 54 mln. W tym samym czasie w Afryce było 21 mln imigrantów, w Ameryce Południowej – 9, a w Australii i Oceanii – 8. Biorąc pod uwagę poszczególne kraje, to warto zaznaczyć Stany Zjednoczone Ameryki Północnej gościły największą liczbę imigrantów, bo aż 47 mln, na drugim miejscu znalazły się Niemcy z 12 mln, na trzecim Rosja, w której osiedliło się

12 mln, a na czwartym Arabia Saudyjska z 10 mln imigrantów. Warto zaznaczyć, że poza granicami swego kraju zamieszkiwało najwięcej obywateli Indii – 16 mln następnie Meksyku – 12 mln, Federacji Rosyjskiej – 11 mln, Chin – 10 mln, Bangladeszu – 7 mln, oraz Pakistanu i Ukrainy po 6 mln.

Od roku 2014 stosunkowo dużą liczbę imigrantów stanowili uchodźcy, których było 19,5 mln, pochodzący głównie z Syrii – 3,9 mln, Afganistanu – 2,6 mln i Somalii – 1,1 mln osób. Goszczące ich kraje to przede wszystkim Turcja, Pakistan, Liban i Iran. Na uwagę zasługuje fakt, że od 2014 roku Europa stała się ważnym regionem, do którego kierują się uchodźcy z ogarniętych wojnami krajów.

Tabela 1. Kraje wyjazdu i przyjazdu expatriantów analizowane przez firmę Finaccord

Kraje imigracji	Kraje emigracji
Arabia Saudyjska	Arabia Saudyjska
Australia	Australia
Bahrajn	Belgia
Belgia	Brazylia
Brazylia	Chiny
Chiny	Francja
Francja	Hiszpania
Hiszpania	Holandia
Holandia	Hongkong
Hongkong	Indie
Indie	Japonia
Japonia	Kanada
Kanada	Korea Pd.
Katar	Niemcy
Korea Pd.	Polska
Kuwejt	Portugalia
Niemcy	Rosja
Oman	Republika Południowej Afryki
Polska	Singapur
Portugalia	Stany Zjednoczone Ameryki Pn.
Republika Południowej Afryki	Szwajcaria
Rosja	Szwecja
Singapur	Tajwan
Stany Zjednoczone Ameryki Pn.	Wielka Brytania
Szwajcaria	Włochy
Szwecja	
Tajwan	
Wielka Brytania	
Włochy	
Zjednoczone Emiraty Arabskie	

Źródło: *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*, http://finaccord.com/documents/rp_2013/ [Odczytano 30 czerwca 2016].

Zdecydowana większość migrantów w 2015 roku, zgodnie z danymi Raportu ONZ [International Migration Report 2015], była urodzona w Azji – 43% oraz

Europie – 25%. Mniejszy odsetek to urodzeni w Ameryce Łacińskiej – 15% i Afryce – 14%.

Zaprezentowane dane statystyczne w sposób syntetyczny pokazują skalę zjawiska i główne kierunki międzynarodowej migracji, prowadzącej w konsekwencji do coraz większego zróżnicowania kulturowego społeczeństw a tym samym ich zasobów pracy.

Warto je jednak uzupełnić danymi, stanowiącymi wyniki badań prowadzonych przez firmę Finaccord Ltd., która zajmuje się konsultingiem, badaniami rynkowymi i usługami finansowymi. Opublikowane w 2014 roku dane nie są pełne, gdyż odnosiły się do 30 krajów, będących celem ekspatriantów oraz 25, z których się wywodzili, ale mogą dać pewien obraz sytuacji. Dotyczyły wyłącznie migracji czasowych, gdyż były brane pod uwagę tylko te osoby, które przenosiły się do innego kraju na co najmniej rok i przebywały w nim maksymalnie do 5 lat. Uwzględniono także emerytów czasowo przebywających w innym kraju. Natomiast nie brano pod uwagę nielegalnych imigrantów, uchodźców i azylantów.

Wybrane kraje uznano za reprezentatywne, gdyż zgodnie z przyjętą metodyką, około 81,3% wszystkich ekspatriantów rezyduje w jednym z 30 analizowanych państw [Global Expatriates 2014]. Badaniami objęto populację ekspatriantów w 2009 i 2013 roku, sporządzając na tej podstawie prognozę na 2017 rok. Uzyskane wyniki wykazywały trend rosnący, którego średnioroczne tempo wynosiło 2,4% w latach 2009-2013. W związku z rosnącym tempem wzrostu liczby ekspatriantów oszacowano, że w 2017 roku ich liczba może osiągnąć 56,8 mln osób, wobec 50,5 mln w 2013 i około 46 mln w 2009. Trzy kraje wiodące, jeśli chodzi o liczbę przyjmowanych ekspatriantów, to Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie i Stany Zjednoczone. Jako ciekawostkę warto odnotować, że na populację Kataru składało się ponad 70% ekspatriantów, co najłatwiej można zaobserwować podczas różnego rodzaju rozgrywek sportowych.

Najbardziej ekspatrianci wybierali Polskę, Portugalię i Szwecję, co jednak nie dotyczyło transferów korporacyjnych, gdzie swoboda wyboru kraju jest ograniczona. Najwięcej obywateli, mieszkających i pracujących poza granicami swego państwa, przypadało na Indie, Chiny i Wielką Brytanię. Emeryci najczęściej wybierali Hiszpanię na miejsce czasowego zamieszkania, a studenci kierowali się przede wszystkim do Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

2. Kategorie ekspatriantów

W badanej populacji ekspatriantów można wyróżnić następujące kategorie:

- ekspatrianci samodzielnie podejmujący decyzję o wyjeździe i pracy w innym kraju,
- studenci,
- emeryci,
- ekspatrianci delegowani przez przedsiębiorstwa,
- współmałżonkowie, partnerzy i dzieci ekspatriantów.

Najliczniejszą grupę stanowili ekspatrianci, którzy indywidualnie podejmowali decyzję o wyjeździe, poszukując pracy w innym kraju, bo aż 76,3% w 2013 roku. U podstaw ich decyzji leżą różne przyczyny, najczęściej jest to chęć zdobycia nowych doświadczeń, kompetencji, czy sprawdzenia dotychczasowych umiejętności zawodowych w innym środowisku kulturowym. Niejednokrotnie zdarza się, że ich wysokie kompetencje nie znajdują zainteresowania wśród pracodawców w rodzimym kraju².

Studenci znajdowali się na drugim miejscu z udziałem 8,8% i zaliczali się do kategorii odznaczającej się największym tempem wzrostu, które szacowano na 3,6% średniorocznie do 2017 roku. Na trzecim miejscu znaleźli się emeryci i renciści, którzy poszukują miejsc odznaczających się niższymi kosztami utrzymania i cieplejszym klimatem. Grupa ta stanowiła 3,7% wszystkich badanych ekspatriantów i wykazywała stosunkowo szybki wzrost, którego roczne tempo określono na 3,2%. Natomiast transfery korporacyjne miały udział na poziomie 1,1%, co stanowiło około 550-600 tys. osób. Kategoria, do której zaliczono pozostałych ekspatriantów stanowiła 12,8%. Obie te kategorie charakteryzowały się stosunkowo najmniejszym tempem wzrostu, które oceniono odpowiednio na 2,8 i 2,3%.

Niższe tempo wzrostu transferów korporacyjnych może wiązać się z rosnącym znaczeniem wyjazdów krótkoterminowych. Rozwój nowoczesnych technologii, nasilająca się konkurencja, fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, przedsięwzięcia typu międzynarodowe joint venture, rozwój sieci franchisingowych, rosnące znaczenie pracy w międzynarodowych zespołach projektowych sprawiają, że nasila się potrzeba relokacji pracowników przez przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym, ale nie zawsze konieczne jest delegowanie ich na kilka lat. Presja na ciągłe obniżanie kosztów, trudności z rekrutacją doświadczonych i kompetentnych pracowników, którzy chcieliby przenieść się wraz z rodziną do innego, nierzadko mało przyjaznego kraju sprawiają, że przedsiębiorstwa zaczynają preferować delegowanie pracowników na krótsze okresy. Są to mniej kosztowne wyjazdy, a wobec coraz lepiej wykształconych lokalnych zasobów pracy wystarczy krótki pobyt w zagranicznej filii, polegający na wdrożeniu nowej technologii, systemu organizacyjnego, koordynacji pracy zespołu, zidentyfikowaniu określonych problemów, przeszkoleniu miejscowych pracowników itp.

3. Charakterystyka i klasyfikacja międzynarodowych transferów korporacyjnych

Okazało się, że tradycyjne pojęcie ekspatrianta, opisywanego jako osoby przebywającej poza krajem od roku do pięciu lat, nie w pełni przystaje do praktyk, związanych z relokacją pracowników. Trudne do przewidzenia zmiany na rynku

² Szerzej na ten temat zob. N. Doherty, 2013. *Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research*, International Journal of Management Review, vol. 15; N. Doherty J. Richardson, K. Thorn, 2013. *Self-initiated expatriation. Career experiences, processes and outcomes*, Career Development International, vol. 18, no. 1, czy N. Doherty, 2010. *Self-initiated expatriates – mavericks of the global milieu*, The Academy of Management, 6-10 August.

globalnym coraz częściej rodzą zapotrzebowanie na utalentowanych, elastycznych i mobilnych pracowników, którzy wyposażeni w mobilne urządzenia mogą wszędzie i w każdej chwili wykonywać swoje zadania. W związku z tym powstała potrzeba stworzenia bardziej pojemnego terminu, odnoszącego się do całej gamy różnorodnych wyjazdów służbowych.

W literaturze anglojęzycznej funkcjonuje termin *international assignee*, oznaczający jakąkolwiek osobę delegowaną do pracy za granicą [Harzing, Reiche, 2009]. W artykule przyjęto „międzynarodowe transfery korporacyjne”, które można podzielić na tradycyjne, długoterminowe kontrakty, trwające od roku do pięciu lat oraz na inne formy delegowania pracowników za granicę [Dowling, Festing, Engle 2013]. Wśród tych ostatnich można wymienić:

- wyjazdy krótkoterminowe, trwające do trzech miesięcy,
- wyjazdy przedłużone do od trzech miesięcy do roku,
- kontrakty obejmujące wykonanie określonego zadania,
- częste wyjazdy, jak np. regularne dojeżdżanie do miejsca pracy za granicą, nieregularne wizyty w filiach zagranicznych, wyjazdy rotacyjne czy oddelegowanie wirtualne.

Krótkoterminowe wyjazdy związane są z koniecznością kontrolowania określonych procesów i najczęściej odnoszą się do projektów międzynarodowych, w których biorą udział przedstawiciele różnych kultur. Niekiedy trudno jest obsadzić dane stanowisko za granicą i wówczas trzeba delegować pracownika aż do czasu znalezienia właściwego kandydata. Nieraz potrzebne jest krótkookresowe wsparcie, zwłaszcza w trudnych sytuacjach politycznych, czy w razie konieczności przeprowadzenia radykalnych zmian organizacyjnych.

Kontrakty dotyczące wykonania określonego zadania są z reguły stosowane w przypadku projektów międzynarodowych i zazwyczaj obejmują okres od sześciu miesięcy do jednego roku.

Najbardziej zróżnicowaną grupę tworzy kategoria, określana jako częste podróże zagraniczne. Osoby zaangażowane w tego typu wyjazdy doczekały się wielu metaforycznych określeń, jak choćby „Globalni Nomadzi”, czy „Psy wojny”. Uważa się, że tego typu wyjazdy, ze względu na znacznie niższe koszty niż długoterminowe oddelegowanie, będą się systematycznie rozwijać, zyskując coraz większe znaczenie, jak wykazano w *Global Mobility Trends Survey Report 2015*. Badanie obejmowało 143 korporacje, z których zdecydowana większość, bo 74% stwierdziła, że ich koszty, związane z wyjazdami zagranicznymi, krótko i długoterminowymi, nie ulegną zmianie, a 43% zadeklarowało, że liczebność ich kadry międzynarodowej wzrośnie w nadchodzących latach. Wiąże się to między innymi z koniecznością rozwoju młodych, utalentowanych menedżerów i ułatwieniem im globalnego spojrzenia na przedsiębiorstwo, dzięki częstemu delegowaniu do różnych miejsc na świecie [Global Mobility Trends Survey Report 2015].

Poza aspektem kosztowym duży wpływ na rozwój krótkoterminowych kontraktów lub innych krótkich form transferów międzynarodowych mogą mieć przyczyny rodzinne, jak kariera obojga małżonków, czy edukacja dzieci lub niedostateczna podaż doświadczonych menedżerów, którzy chcieliby wyjechać na długo-

terminowe kontrakty. Długoterminowe kontrakty mogą być substytucyjne bądź komplementarne w stosunku do krótkoterminowych. Substytucja jest wykorzystywana przede wszystkim tam, gdzie głównym celem jest obniżenie kosztów i wzrost efektywności. Natomiast komplementarność ma miejsce wówczas, gdy zakłada się rozwój umiejętności przywódczych i menedżerskich oraz inwestuje w tworzenie kadry o szerokim, globalnym spojrzeniu na biznes międzynarodowy [Tahvanainen, Welch, Worm 2005, s. 663-673].

Bez względu na czas i formy, międzynarodowe transfery korporacyjnych można podzielić z punktu widzenia funkcji, jakie delegowani muszą spełniać, czego dokonała A. W. Harzing [2001], używając metafor, które ilustrują odgrywaną przez delegowanego rolę:

- „niedźwiedzie” – nadzorują i kontrolują podległe przedsiębiorstwo, zapewniając spójność stosowanej strategii i przestrzeganie wyznaczonych przez centralę procedur. Zazwyczaj jest to funkcja charakterystyczna dla korporacji stosujących strategię globalne i etnocentryzm w zarządzaniu,
- „trzmiele” – mają za zadanie zapewnić transfer kultury organizacyjnej i wartości przestrzeganych przez korporację,
- „pająki” – budują sieć powiązań i relacji pomiędzy centralą i filiami oraz pomiędzy różnymi filiami a także z lokalną społecznością i interesariuszami.

Warto wspomnieć o pracownikach zaangażowanych w biznes międzynarodowy, których zadaniem jest transferowanie dobrych praktyk z centrali do filii lub z filii do centrali. Ważne zadanie mają tu do spełnienia inpatrianci, czyli pracownicy filii delegowani do pracy w centrali.

Reasumując, warto podkreślić rosnącą rolę międzynarodowych transferów korporacyjnych oraz wyraźny wzrost znaczenia innych niż długoterminowe kontraktów.

Wnioski końcowe

Procesy migracyjne spowodowane są zarówno politycznymi, jak i ekonomicznymi przyczynami. Miliony ludzi migruje tam, gdzie nie ma wojen, życie jest łatwiejsze i bezpieczniejsze. W krajach, będących celem imigrantów zwiększa się różnicowanie kulturowe w społeczeństwie, co między innymi znajduje odzwierciedlenie w miejscach pracy, stanowiąc wyzwanie dla kadry zarządzającej.

Wśród migrujących można wyróżnić osoby decydujące się na stałe zamieszkać w innym kraju i takie, które czasowo opuszczają swoje państwo, kierując się różnymi przesłankami. Najczęściej powodem jest podjęcie pracy lub studiów w innym kraju. Na tym tle międzynarodowe transfery korporacyjne, przyjmujące różne formy - od pobytów długoterminowych do bardzo krótkich wyjazdów służbowych – stanowią zdecydowaną mniejszość. Jednak ich znaczenie, w związku z postępującą internacjonalizacją przedsiębiorstw, systematycznie wzrasta.

Literatura cytowana

- Doherty N., 2010. *Self-initiated expatriates – mavericks of the global milieu*, The Academy of Management, 6-10 August.
- Doherty N., 2013. *Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research*, “International Journal of Management Review”, vol. 15.
- Doherty N., Richardson J., Thorn K., 2013. *Self-initiated expatriation. Career experiences, processes and outcomes*, “Career Development International”, vol. 18, no 1.
- Dowling P. J., Festing M., Engle A. D., 2013. *International Human Resource Management*, Andover: Cengage Learning EMEA.
- Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market 2014*, Finaccord Ltd., January.
- Global Mobility Trends Survey Report. 2015*. Brooklin Global Relocate Services. [ONLINE], <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com>. [Odczytano 25 maja 2016].
- Global Talent 2021*. 2012. Oxford: Oxford Economics.
- Harzing A. W., 2001. *Of Bears, Bumble bees, and Spiders: The Role of Expatriate in Controlling Foreign Subsidiaries*. “Journal of World Business”, vol. 36, no. 4
- Harzing A. W., Reiche S., 2009. *International Assignment*. [ONLINE] <http://www.harzing.com>. [Odczytano 1 lipca 2016].
- International Migration Report 2015: Highlights (ST/ESA/SER.A/375)*, (2016), <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015.pdf>. [Odczytano 25 maja 2016].
- Tahvanainen M., Welch D., Worm V., 2005. *Implications of Short-term International Assignment*, “European Management Journal”, vol. 23, no 6.

Abstract

Trends in International Mobility of Employees

The increasing globalization processes leading do deeper internationalization of companies causes growing international mobility of employees. There are different forms of international assignment and the aim of the paper is to present them focusing on changes and contemporary trends. Literature and statistic data review and analysis were utilised to perform the study. The main findings show growing importance of international mobility of employees in the era of globalisation, in particular short-term contracts and international travellers. Companies try both to cut costs, as long-term contracts are more expensive, and to build the pool of managers with global mindset.

Keywords: migration, expatriates, international corporate transfers.

JEL Classification: F230, Z00.