

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 20 December 2018; Revised 10 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2351

Górski, P., & Ryłko, E. (2019). Przemiany wymiarów temporalnych rzeczywistości społecznej i ich konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 51(1), 11-21. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1289>

## Migrants in the Polish Labour Market – Challenges for Human Resources Management

Olena Shelest-Szumilas

### Summary

The article addresses selected issues related to the migrant employment in Poland. It offers insight into the most important trends in the situation of migrant workers in the Polish labor market and discusses how observable changes will influence human resources management. The article begins with an overview of general situation of migrants in the labor market in Poland, which is based on the analysis of available statistical data. The second chapter presents and discusses briefly the potential challenges for human resources management in Polish enterprises.

**Keywords:** foreign workers, labor market, migrant employment, human resources management

# Migranci na polskim rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

OLENA SHELEST-SZUMILAS

*Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, Wydział Ekonomii,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

W artykule podjęto kwestię zatrudnienia cudzoziemców w Polsce. Wskazano główne tendencje powstające w przypadku ich sytuacji na rynku pracy oraz określono wpływ tych zmian na zarządzanie zasobami ludzkimi. W pierwszej części artykułu, opracowanej na podstawie analizy danych statystycznych, przedstawiono ogólny obraz sytuacji migrantów na rynku pracy w Polsce. W następnej opisano konsekwencje zmian obserwowanych w obszarze zatrudnienia migrantów dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** cudzoziemcy, rynek pracy, zatrudnienie migrantów, zarządzanie zasobami ludzkimi

## Wprowadzenie

Wśród wielu tendencji współczesnego rynku pracy coraz większą uwagę przywiązuje gwałtowny wzrost liczby cudzoziemców podejmujących zatrudnienie w Polsce. Sytuacja migrantów na rynku pracy jest przedmiotem badań naukowych oraz zainteresowania państwowych organów nadzoru i kontroli<sup>1</sup>.

Konsekwencją coraz większej obecności cudzoziemców na rynku pracy w Polsce i związanego z tym zróżnicowania kulturowego w przedsiębiorstwach jest m.in. większa złożoność zadań i procesów w ramach funkcji personalnej (Knap-Stefaniuk,

---

<sup>1</sup> Świadczy o tym chociażby utworzenie w lutym 2018 r. w Głównym Inspektoracie Pracy infolinii dedykowanej specjalnie dla cudzoziemców (<https://www.pip.gov.pl/>).

2017, s. 97). Przedsiębiorstwo zatrudniające migrantów powinno być przygotowane na dostosowanie istniejących procedur w ramach wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi do specyficznych potrzeb i oczekiwań tej grupy pracowników. Chodzi o uwzględnienie uwarunkowań rynku pracy w krajach, z których pochodzą obcokrajowcy podejmujący zatrudnienie w Polsce. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie zatrudniającym migrantów musi się zatem zmierzyć z wieloma nowymi wyzwaniami dla kadry zarządzającej oraz – głównie – specjalistów ds. HR.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych tendencji dotyczących sytuacji migrantów na rynku pracy oraz ustalenie ich wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi. Celowi temu podporządkowano układ artykułu, w którym w pierwszej kolejności, na podstawie wyników analizy aktualnych danych statystycznych, przedstawiono ogólny obraz sytuacji pracujących w Polsce cudzoziemców. Następnie omówiono konsekwencje obserwowanych w obszarze zatrudnienia migrantów zmian, które w najbliższej przyszłości mogą stanowić wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.

## Sytuacja migrantów na rynku pracy w Polsce

Polska należy do krajów o rosnącej dynamice procesów migracyjnych (OECD, 2018). W latach 2013–2017 liczba cudzoziemców<sup>2</sup> mających dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce stale wzrastała. Według danych Urzędu do Spraw Cudzoziemców (2018), największy (ponad 3-krotny) wzrost dotyczy liczby obywateli krajów trzecich, mających zezwolenie na pobyt czasowy. W tym okresie liczba osób przebywających na podstawie zezwolenia na pobyt stały wzrosła 2-krotnie. Warto także odnotować rosnącą liczbę ważnych dokumentów wydanych obywatelom państw Unii Europejskiej, a także członkom ich rodzin (tabela 1).

Wśród cudzoziemców przebywających w Polsce najliczniejszą grupą są obywatele Ukrainy. Szacuje się, że w 2015 r. odsetek tych osób powyżej 18 roku życia, mających obywatelstwo ukraińskie, wynosił 55,9%, w 2016 r. zaś wzrósł do 61,2% (Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, 2018).

---

<sup>2</sup> Wskazanie i dokonanie analizy liczby cudzoziemców mieszkających w Polsce jest wyjątkowo trudne. Wynika to głównie z braku wiarygodnego źródła danych, zawierającego informacje odnośnie do liczby osób korzystających z dostępnych podstaw formalnych i prawnych do przebywania w Polsce. Dodatkowo, dane statystyczne są publikowane przez różne podmioty odpowiedzialne za ich gromadzenie, tj. przede wszystkim przez Główny Urząd Statystyczny, Urząd do Spraw Cudzoziemców, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, powiatowe urzędy pracy.

**Tabela 1. Liczba cudzoziemców mających ważne dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce**

Typ dokumentu	2013	2014	2015	2016	2017
Pobyt czasowy	47 196	54 818	62 657	103 492	15 6275
Zarejestrowanie pobytu obywatela UE	36 272	38 928	61 999	70 605	71 516
Pobyt stały	23 067	26 326	33 446	41 644	54 578
Pobyt rezydenta długoterminowego UE	5 455	6 059	6 613	8 155	10 598
Pobyt stały obywatela UE	3 109	4 113	5 947	7 179	7 811
Ochrona uzupełniająca	2 942	2 589	1 960	1 806	1 951
Pobyt ze względów humanitarnych	b.d.	1 095	1 253	1 268	1 507
Status uchodźcy	1 548	789	1 023	1 202	1 323
Pobyt członka rodziny obywatela UE	1 015	560	544	673	755
Pobyt tolerowany	422	454	259	225	248
Pobyt stały członka rodziny obywatela UE	45	50	58	64	74
Ogółem	121 071	135 781	175 759	236 313	306 636

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu do Spraw Cudzoziemców (2018).

Analiza struktury cudzoziemców pod względem ich statusu na rynku pracy wskazuje, że w latach 2015–2016 ponad 2/3 osób w wieku powyżej 18 roku życia było zatrudnionych (Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, 2018). Popyt na pracę świadczoną przez cudzoziemców jest zdecydowanie wysoki, na co wyraźnie wskazuje m.in. wzrost liczby zarejestrowanych przez powiatowe urzędy pracy oświadczeń pracodawców o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi<sup>3</sup> (tabela 2).

Liczba zarejestrowanych w 2017 r. oświadczeń zwiększyła się 7-krotnie w porównaniu z 2013 r. Najczęściej na podstawie oświadczenia pracodawcy mieli zamiar zatrudnić obywateli Ukrainy. Na uwagę zasługuje znaczący wzrost udziału oświadczeń zarejestrowanych dla obywateli Białorusi.

<sup>3</sup> Możliwość zatrudnienia cudzoziemców bez konieczności uzyskiwania zezwolenia na pracę na podstawie oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi wprowadzono w ramach uproszczonej procedury w 2006 r. Adresatami nowej procedury byli pracodawcy zamierzający zatrudnić obywateli jednego z sześciu krajów: Ukraina, Białoruś, Rosja, Mołdawia, Gruzja i Armenia. Dozwolony okres wykonywania pracy przez cudzoziemca na podstawie oświadczenia nie może przekroczyć 6 miesięcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Od roku 2018 wprowadzono oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi, które zastąpiło dotychczasowe oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi (Szulecka, 2018). Ponadto, do pozostałych dokumentów uprawniających cudzoziemca do wykonywania pracy w Polsce należą zezwolenie na pobyt czasowy i pracę oraz zezwolenie na pracę. Nie potrzebują zezwolenia na pracę obywatele Unii Europejskiej, a także obcokrajowcy przebywający w Polsce na podstawie zezwolenia na pobyt stały bądź zezwolenia na pobyt rezydenta długoterminowego Unii Europejskiej, uchodźcy oraz posiadacze Karty Polaka. Również przedstawiciele niektórych zawodów (np. nauczyciele w publicznych placówkach edukacyjnych, artyści, naukowcy lub sportowcy, którzy wykonują swoją pracę okazjonalnie, do 30 dni w roku) mogą podejmować zatrudnienie w Polsce bez konieczności uzyskania dodatkowego zezwolenia.

**Tabela 2. Liczba i struktura zarejestrowanych oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcovi**

Wyszczególnienie	Obywatelstwo						Ogółem
	Białoruś	Rosja	Ukraina	Mołdawia	Gruzja	Armenia	
2013							
Liczba oświadczeń	5 194	1 260	217 571	9 248	2 343	-	235 616
Udział (w %)	2,20	0,53	92,34	3,93	0,99	-	100,0
2014							
Liczba oświadczeń	4 017	1 227	372 946	6 331	2 103	774	387 398
Udział (w %)	1,04	0,32	96,27	1,63	0,54	0,20	100,0
2015							
Liczba oświadczeń	5 599	1 939	762 700	9 575	1 366	1 043	782 222
Udział (w %)	0,72	0,25	97,50	1,22	0,17	0,13	100,0
2016							
Liczba oświadczeń	23 400	3 937	1 262 845	20 650	1 698	1 597	1 314 127
Udział (w %)	1,78	0,30	96,10	1,57	0,13	0,12	100,0
2017							
Liczba oświadczeń	58 046	6 150	1 714 891	31 465	11 126	2 786	1 824 464
Udział (w %)	3,18	0,34	93,99	1,72	0,61	0,15	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

Do pozytywnych tendencji należy zaliczyć znaczący wzrost udziału oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcovi na podstawie umowy o pracę (tabela 3). Warto odnotować, że w 2017 r. ponad połowa wszystkich zarejestrowanych oświadczeń dotyczyła umów zlecenia.

**Tabela 3. Struktura zarejestrowanych oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcovi w podziale na rodzaj umowy (w %)**

Rodzaj umowy	2013	2014	2015	2016	2017
Umowa o pracę	13,58	14,07	15,21	20,01	25,09
Umowa zlecenie	32,31	34,94	40,41	48,18	55,38
Umowa o dzieło	53,74	50,74	44,13	31,59	19,13
Inne	0,36	0,26	0,25	0,23	0,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

Ogólna struktura wiekowa cudzoziemców, dla których zarejestrowano oświadczenia w latach 2013–2017, nie ulegała znaczącym wahaniom (tabela 4). Najwięcej

było pracowników w wieku 26–40 lat. Niewielkie zmiany zaobserwowano w przypadku pracowników w wieku poniżej 26 lat oraz 41–65 lat. Udział pierwszej grupy wzrósł w 2017 r. o prawie 3 pkt proc. w porównaniu z 2013 r., z kolei udział starszych pracowników w badanym okresie zmniejszył się<sup>4</sup>.

**Tabela 4. Struktura zarejestrowanych oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi w podziale na grupy wiekowe (w %)**

Wiek pracownika	2013	2014	2015	2016	2017
Poniżej 26 lat	23,64	26,42	26,42	26,13	26,31
26–40 lat	43,45	43,42	45,28	44,78	43,98
41–65 lat	32,64	29,98	28,16	28,97	29,58
Powyżej 65 lat	0,27	0,18	0,14	0,12	0,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

Analizując dane struktury zarejestrowanych oświadczeń w podziale na grupy zawodów i specjalności (tabela 5), można zaobserwować wzrost popytu na techników,

**Tabela 5. Struktura zarejestrowanych oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi w podziale na grupy zawodowe i specjalności (w %)**

Grupy zawodowe i specjalności	2013	2014	2015	2016	2017
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	b.d.	0,11	0,23	0,07	0,07
Specjaliści	b.d.	1,57	1,44	0,69	0,45
Technicy i inny średni personel	b.d.	0,89	1,43	2,04	2,51
Pracownicy biurowi	b.d.	1,67	2,56	3,64	4,67
Pracownicy usług i sprzedawcy	b.d.	5,16	5,75	4,91	4,27
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	b.d.	9,57	7,16	4,24	3,07
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	b.d.	12,91	17,31	18,82	18,94
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	b.d.	3,01	5,94	8,54	11,51
Pracownicy przy pracach prostych	b.d.	65,11	58,18	57,04	54,50
Siły zbrojne	b.d.	0,00	0,00	0,01	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

<sup>4</sup> Jeżeli weźmie się pod uwagę najliczniejszą grupę cudzoziemców pracujących w Polsce, czyli Ukraińców, zmiany w strukturze wiekowej są bardziej zauważalne. Jak pokazują wyniki badania NBP, wśród pracowników przyjeżdżających w ramach nowej fali imigracji (począwszy od 2014 r.) dominują osoby młode, a średnia wieku wynosi 32,8 lat wobec 42,8 lat we wcześniejszej fali migracji (do 2013 r.) (zob. Chmielewska, Dobroczycki, Puzyńkiewicz, 2016).

pracowników biurowych, robotników przemysłowych i rzemieślników. Największy wzrost w latach 2014–2017 odnotowano dla oświadczeń zarejestrowanych dla pracowników wykonujących pracę operatorów i monterów maszyn i urządzeń (8,5 pkt proc.).

Mimo że wśród zarejestrowanych oświadczeń w 2017 r. przeważająca część dotyczyła cudzoziemców zatrudnionych w celu wykonywania prac prostych, można zaobserwować znaczący spadek popytu na tę grupę pracowników w porównaniu w 2014 r. (o 10,61 pkt proc.). Podobna tendencja występuje w przypadku takich grup zawodów i specjalności, jak „Pracownicy usług i sprzedawcy”, „Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy” oraz „Specjaliści”.

Należy podkreślić, że dane na temat zarejestrowanych oświadczeń nie odzwierciedlają w pełni istniejącej sytuacji w obszarze zatrudnienia migrantów, bowiem pracodawcy mają możliwość rejestracji większej liczby oświadczeń niż rzeczywiste potrzeby zatrudnienia pracowników z zagranicy<sup>5</sup>. Z tego względu bardziej wiarygodnym źródłem są informacje na temat liczby wydanych zezwoleń na pracę.

W tabeli 6 zawarto dane na temat liczby zarejestrowanych zezwoleń na pracę w podziale na wybrane grupy pracowników. Jak można zauważyć, najliczniejszą grupą cudzoziemców pracujących w Polsce na podstawie zezwolenia stanowią robotnicy wykwalifikowani.

**Tabela 6. Liczba oraz struktura zarejestrowanych zezwoleń na pracę według wybranych grup pracowniczych**

Rok	Liczba ogółem wydanych zezwoleń na pracę	Kadra kierownicza, doradcy, eksperci		Robotnicy wykwalifikowani	Pracownicy przy pracach prostych
		ogółem	w tym funkcje w zarządach osób prawnych		
		w %			
2013	39 078	7,74	1,45	27,38	14,74
2014	43 663	7,11	0,95	34,16	13,35
2015	65 786	5,46	0,46	43,41	22,86
2016	127 394	4,04	0,24	40,73	24,14
2017	235 626	5,00 <sup>a</sup>	b.d.	53,30 <sup>a</sup>	28,28

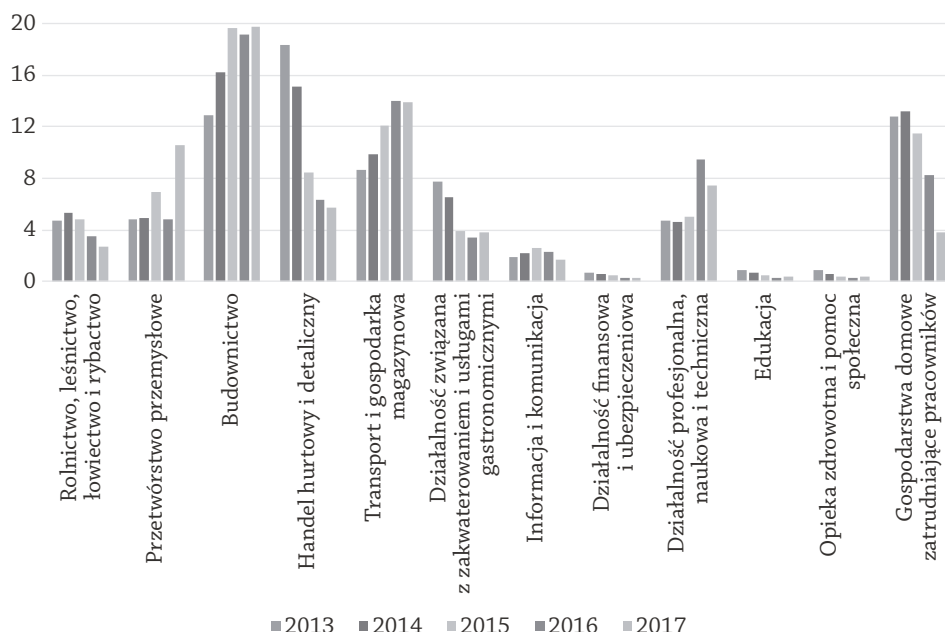
<sup>a</sup> Brak porównywalnych danych, obliczenia własne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

<sup>5</sup> Liczba cudzoziemców, którzy faktycznie podejmują pracę na podstawie oświadczenia, nie jest tożsama z liczbą zarejestrowanych oświadczeń. Ma na to wpływ wiele przyczyn, np. odmowa wydania wizy, rezygnacja z przyjazdu do Polski (Jarecki, 2017).

W latach 2013–2017 zmieniała się struktura zatrudnienia cudzoziemców pod względem branż. Analiza danych zawartych na rysunku 1 pozwala stwierdzić, że obecnie cudzoziemcy najczęściej znajdują zatrudnienie w takich branżach, jak „Budownictwo”, „Transport i gospodarka magazynowa” i „Przetwórstwo przemysłowe”.

**Rysunek 1. Struktura wydanych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców w latach 2013–2017 według wybranych sekcji PKD (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS (2018).

W latach 2016–2017 odnotowano zmniejszenie się odsetka migrantów pracujących w handlu hurtowym i detalicznym, gospodarstwach domowych oraz sektorze związanym z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi. Zauważa się też wzrost udziału cudzoziemców mających zezwolenie na pracę w przetwórstwie przemysłowym i sektorze związanym z działalnością profesjonalną, nauką i techniczną. Ponadto, bardziej wyraźnie uzależnione od pracy cudzoziemców stają się branże: budowlana oraz transport i gospodarka magazynowa.

Następnym charakterystycznym zjawiskiem na rynku pracy jest wzrost liczby studentów zagranicznych studiujących na polskich uczelniach. Według danych GUS, na dzień 30.11.2015 r. w Polsce studiowało 57 119 studentów z zagranicy, stanowiąc 4,07% ich ogólnej liczby. W roku 2016 udział ten zwiększył się do 4,9% (65 793 osób), a w 2017 r. – do 5,63% (72 743 osób) (GUS, 2018). Dla pracodawców w Polsce



studenci zagraniczni są potencjalnymi kandydatami do przyszłego zatrudnienia, a wielu z nich już w trakcie nauki jest aktywna zawodowo<sup>6</sup>.

Analiza danych zastanych (niekompletna) pozwoliła zauważyć kilka tendencji dotyczących zmiany sytuacji cudzoziemców na rynku pracy. Po pierwsze, zmienia się struktura pracujących w polskich przedsiębiorstwach migrantów pod względem wieku. Po drugie, powoli przekształca się sektorowo-branżowa struktura zatrudnienia cudzoziemców. Kolejną tendencją jest wykonywanie bardziej złożonych prac przez cudzoziemców zatrudnionych w gospodarstwach domowych<sup>7</sup> (Chmielewska, Dobroczek, Puzynkiewicz, 2016). Większy odsetek cudzoziemców znajduje pracę w zawodach zgodnych ze swoim wykształceniem (Przemysłańska-Włosek, 2017). Wreszcie system szkolnictwa wyższego przyciąga coraz więcej młodzieży z zagranicy, z których duża część chce się rozwijać zawodowo w Polsce. Tendencje te mogą stanowić źródła problemów i wyzwań dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

## Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zmieniającej się sytuacji cudzoziemców na rynku pracy

Zarówno rosnąca liczba cudzoziemców podejmujących pracę w Polsce, jak i zmiany w strukturze tej grupy pracowników niewątpliwie przyczyniają się do powstania wielu wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Satysfakcja z proponowanych warunków zatrudnienia oraz wielu innych czynników życia społecznego i gospodarczego, a także pozytywny stosunek Polaków do cudzoziemców przyczynia się do zwiększenia liczby migrantów planujących zamieszkanie w Polsce na stałe, co głównie dotyczy pracowników z Ukrainy (Chmielewska, Dobroczek, Puzynkiewicz, 2016; Przemysłańska-Włosek, 2017; SSK „Polska–Ukraina” w Poznaniu, 2018). Dodatkowo, jak wskazują badania realizowane na próbie obywateli Ukrainy z aglomeracji warszawskiej, wśród migrantów tzw. nowej fali odnotowano większy odsetek osób stanu wolnego i mniejszy odsetek osób mających dzieci.

---

<sup>6</sup> Przykładowo, według wyników opublikowanych w raporcie NBP, wśród studentów z Ukrainy studiujących na warszawskich uczelniach w 2015 r., aż 57% respondentów wskazało łączenie studiów i pracy zawodowej jako motyw przyjazdu do Polski. Ponad połowa badanych studentów (50,4%) łączy studia z zatrudnieniem (najczęściej o charakterze pracy dorywczej), a co trzecia osoba (33,6%) deklaruje zamiar podjęcia pracy. Pytani o plany na przyszłość ukraińscy studenci deklarują, że chcieliby w przyszłości pracować w Polsce (36,6%) lub przynajmniej częściowo być związani z Polską zawodowo (32,5%) (Chmielewska, Dobroczek, Puzynkiewicz, 2016).

<sup>7</sup> Prace te polegają na prowadzeniu gospodarstwa domowego, świadczeniu usług opiekuńczych w stosunku do osób niepełnosprawnych, dzieci czy osób starszych (Chmielewska, Dobroczek, Puzynkiewicz, 2016).

Oznacza to, że wspomniana grupa obcokrajowców ma dużo mniejszą motywację do powrotu i będzie zainteresowana podjęciem długotrwałego zatrudnienia w Polsce (lub w jednym z pozostałych krajów UE) (Chmielewska, Dobroczek, Puzyńkiewicz, 2016). Planując pozostanie w Polsce na stałe, cudzoziemcy mogą mieć określone oczekiwania co do swojej przyszłej sytuacji zawodowej. W przypadku pracowników z Ukrainy są to: większe wynagrodzenie, gwarancja długotrwałego zatrudnienia oraz możliwości rozwoju (Przemysłańska-Włosek, 2017; SSK „Polska-Ukraina” w Poznaniu, 2018). Jak widać, oczekiwania migrantów dotyczą poprawy pozycji na rynku pracy poprzez osiągnięcie stabilności zatrudnienia i wyższej płacy, która będzie wyzwaniem dla polskich pracodawców, gdyż prowadzi do wzrostu kosztów zatrudnienia cudzoziemców<sup>8</sup>. Dodatkowym zagrożeniem dla polskich przedsiębiorstw jest niewątpliwie konkurencja o pracowników ze wschodu ze strony innych krajów rozwiniętych (Bińkowski, 2017).

Zagrożenie związane z wysoką rotacją krótkoterminowych migrantów wynika także z rosnącej atrakcyjności i potencjalnej dostępności innych rynków pracy (Czechy, Niemcy, kraje Europy Południowej) (Ośrodek Studiów Wschodnich, 2017), zwłaszcza w przypadku pracowników obywatelstwa ukraińskiego. Pojawia się zatem kolejne wyzwanie związane ze stworzeniem zachęty do dłuższego pozostania w Polsce obecnie pracujących cudzoziemców, m.in. poprzez zbudowanie pozytywnego wizerunku polskiego pracodawcy oraz zaoferowanie im długoterminowego zatrudnienia. Budowanie pozytywnego wizerunku jest ważne, gdyż ponad 2/3 cudzoziemców znajduje zatrudnienie poprzez pomoc rodziny lub znajomych (Chmielewska, Dobroczek, Puzyńkiewicz, 2016; Державна служба статистики України, 2017), a więc polegając na doświadczeniu osób należących do sieci kontaktów osobistych. Z kolei długoterminowe zatrudnienie wiąże się z możliwością długotrwałego rozwoju i awansu zawodowego zatrudnionych migrantów. Konieczne jest podjęcie działań zwiększających świadomość tej grupy pracowników na temat ścieżek kariery i możliwości rozwoju zawodowego w ramach przedsiębiorstwa, a także oczekiwań i wymagań stawianych przez pracodawcę. Jak podkreślają A. Knap-Stefaniuk i W.J. Karna (2017, s. 61): „mając na uwadze rosnącą migrację – tak z Ukrainy, jak i z innych państw, polskie firmy muszą być przygotowane na zarządzanie szczególnie uzdolnionymi pracownikami, oferując im atrakcyjne i skuteczne rozwiązania w zakresie rozwoju ich potencjału”. W tym kontekście na osobną uwagę zasługuje opracowanie zasad zapewniających równe możliwości awansu zawodowego dla

---

<sup>8</sup> Niektóre przedsiębiorstwa już dostrzegają ten problem, wskazując na wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa jako konsekwencję zatrudnienia migrantów z Ukrainy (Kupczyk, 2017). Wśród innych przyczyn rosnących kosztów jest wymieniana wysoka rotacja pracowników i rozwijająca się pozycja agencji pracy tymczasowej, które pośredniczą w procesie zatrudniania tymczasowych pracowników (SSK „Polska-Ukraina” w Poznaniu, 2018).

cudzoziemców i rodzimych pracowników (wsparcie antydyskryminacyjne). Z badań bowiem wynika, że problem nierównego traktowania w miejscu pracy jest aktualny i dostrzegany przez cudzoziemców pracujących w polskich przedsiębiorstwach<sup>9</sup>.

Planowanie ścieżek kariery zawodowej i zarządzanie rozwojem cudzoziemców jest ściśle związane z wdrożeniem polityki zarządzania różnorodnością w odniesieniu do tej grupy pracowników<sup>10</sup>. Do podstawowych działań w ramach zarządzania różnorodnością, według J. Maj (2012), należy poszerzenie wiedzy rodzimych pracowników na temat przedstawicieli danej narodowości lub grupy etnicznej w celu przełamania istniejących uprzedzeń czy stereotypów. Ta rekomendacja jest istotna w obliczu ryzyka nasilenia uprzedzeń społecznych wobec rosnącej skali imigracji (SSK „Polska–Ukraina” w Poznaniu, 2018; Work Service, 2018). Wśród innych instrumentów J. Maj (2012) wymienia stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, umożliwiającej pracującym migrantom na swobodne wyrażenie własnej osobowości. Kolejnym działaniem jest wprowadzenie języka obcego jako podstawy komunikacji we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa (Maj, 2012). Ostatnie działanie może jednak nie przynieść oczekiwanych efektów w przypadku występowania bliskości językowo-kulturowej wśród głównych grup pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie (np. Polacy i Ukraińcy).

Problem wykorzystania potencjału migrantów wynika z roli, jaką tradycyjnie pełni ta grupa pracowników na polskim rynku pracy. W literaturze przedmiotu panuje zgodny pogląd, że w Polsce cudzoziemcy wciąż stanowią zasób komplementarny<sup>11</sup> względem pracowników rodzimych (Kałuża-Kopias, 2016; Piotrowski, Organiściak-Krzykowska, 2016; Szabaciuk, 2017). W konsekwencji, często obserwowanym zjawiskiem jest wykonywanie przez cudzoziemców pracy poniżej poziomu kwalifikacji czy też nieodpowiadającej profilowi wykształcenia<sup>12</sup>. Brak wiarygodnych danych

---

<sup>9</sup> Przykładowo, prawie co trzeci migrant obywatelstwa ukraińskiego przebywający na terenie Metropolii Poznańskiej uważa, że polscy pracodawcy nie zawsze traktują pracowników z Ukrainy uczciwie. Ponadto, 41% respondentów twierdzi, że pracodawcy nie zawsze zapewniają takie same warunki pracy jak Polakom (SSK „Polska–Ukraina” w Poznaniu, 2018).

<sup>10</sup> Zdaniem J. Syeda (2008), w praktyce występuje wąskie rozumienie zarządzania różnorodnością, które często nie wykracza poza przestrzeganie obowiązujących regulacji prawnych w zakresie przeciwdziałaniu dyskryminacji.

<sup>11</sup> Na rynku pracy imigranci nie konkurują z rodzimymi pracownikami, wypełniają jedynie istniejące niedobory pracowników, pełniąc tym samym rolę uzupełniającą. W praktyce oznacza to podejmowanie przez obcokrajowców zatrudnienia przeważnie w branżach, w których występuje niedostateczna podaż ze strony rodzimych pracowników. Dodatkowo, D. Kałuża-Kopias zwraca uwagę, że „krótkookresowy charakter zatrudnienia świadczy raczej o zatrudnieniu uzupełniającym niż konkurencyjnym” (2016, s. 24).

<sup>12</sup> Przykładowo, Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy podaje, że w latach 2015–2017 wśród Ukraińców pracujących w Polsce tylko 16,1% osób wykonywało pracę zgodną z uzyskanym poziomem kwalifikacji. Właściwie co trzecia osoba (32,7%) była zatrudniona w sferze odmiennej niż posiadane kwalifikacje. Na stanowiskach poniżej kwalifikacji pracowało 5,3% migrantów, zaś powyżej poziomu

na temat niedopasowania kompetencyjnego wśród cudzoziemców zatrudnionych w Polsce nie pozwala w pełni określić skali tego zjawiska. Sytuacja wydaje się ulegać stopniowym zmianom, zwłaszcza gdy chodzi o migrantów zarobkowych z Ukrainy, o czym świadczą wyniki badań wykazujących zwiększenie się w tej grupie odsetka osób wykonujących pracę zgodną z wykształceniem. Według badania zrealizowanego przez Otto Work Force Polska, wzrost ten wyniósł z 8% pod koniec 2015 r. do 29% na przełomie lat 2016/2017 (zob. Przemysłańska-Włosek, 2017).

Na podstawie obserwowanych tendencji nasuwa się wniosek, że wyzwaniem stojącym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi jest pełniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego cudzoziemców. Osiągnięcie tego jest możliwe m.in. poprzez uproszczenie procedur związanych z uznawaniem przez polskich pracodawców kwalifikacji zawodowych zdobytych za granicą, zwłaszcza w krajach spoza Unii Europejskiej. Innym możliwym obszarem rozwiązań jest opracowanie i wdrożenie procedur ułatwiających i przyspieszających proces adaptacji nowo zatrudnionych pracowników-migrantów do środowiska pracy<sup>13</sup>. Do przykładowych działań należą wsparcie w kwestiach bytowych, sfinansowanie nauki języka polskiego<sup>14</sup> czy umożliwienie udziału w szkoleniach zawodowych w celu rozwoju kompetencji istotnych z punktu widzenia pracodawcy. Efektem lepszego wykorzystania potencjału cudzoziemców będzie złagodzenie takich negatywnych skutków niedopasowania kompetencji pracowników do wykonywanej pracy, jak niska lojalność i motywacja do pracy, niezadowolony z pracy, deprecjacja indywidualnego kapitału ludzkiego pracowników.

Wspomniany wcześniej krótkoterminowy charakter zatrudnienia cudzoziemców ze wschodu może się wiązać z ich niską lojalnością i dyscypliną pracy (SSK „Polska–Ukraina” w Poznaniu, 2018). Konieczne jest zatem nabycie przez menedżerów i specjalistów ds. HR umiejętności pracy w zespołach wielokulturowych

---

kwalifikacji – 0,3% migrantów, podczas gdy praca prawie połowy wszystkich migrantów zarobkowych (45,6%) nie wymagała żadnych kwalifikacji. Jednocześnie wśród tej grupy pracowników 33% stanowiły osoby z pełnym lub niepełnym wyższym wykształceniem, a prawie połowa (45,5%) miała wykształcenie zawodowe techniczne, tylko niewiele ponad 20% migrantów miało wykształcenie średnie lub podstawowe (Державна служба статистики України, 2017).

<sup>13</sup> Okres adaptacji w przypadku pracownika zagranicznego będzie zależał od stopnia różnicowości między kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa a wcześniejszym doświadczeniem danej osoby (Stańczyk, 2016).

<sup>14</sup> Na potrzebę wsparcia w zakresie nauki języka polskiego wskazują wyniki raportu pt. *Obywatele Ukrainy w Metropolii Poznańskiej – dwa spojrzenia* (SKK „Polska–Ukraina w Poznaniu”, 2018). Trudności z porozumiewaniem się w obcym języku zgłasza średnio co piąty Ukrainiec zamieszkały na terenie Aglomeracji Poznańskiej. Z kolei Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy podaje, że wśród migrantów zarobkowych pracujących w Polsce w latach 2015–2017 brak znajomości języka polskiego deklarowało co siódmy pracownik, podczas gdy co trzecia osoba rozumiała po polsku, ale nie potrafiła komunikować się w tym języku (Державна служба статистики України, 2017). W badaniu przeprowadzonym przez Otto Work Force Polska aż 63,64% badanych pracodawców wskazało kłopoty z porozumiewaniem się jako wadę wynikającą z zatrudniania imigrantów z Ukrainy (zob. Kupczyk, 2017).

i zarządzania pracownikami reprezentującymi odmienne kultury. W tym kontekście szczególnie istotną kwestią jest zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa zatrudniającego obcokrajowców. Podkreślane jest znaczenie świadomości menedżerów i specjalistów ds. HR w zakresie różnic kulturowych, rozumienia potrzeb pracowników-cudzoziemców, szacunku i tolerancji wobec nich, jak również znajomości przepisów dotyczących prawa pracy, zasad etyki zawodowej, lokalnych zwyczajów i tradycji (Stańczyk, 2016).

Nie mniej ważnym problemem wynikającym z rosnącej skali imigracji do Polski jest niedoinformowanie zarówno pracodawców, jak i samych cudzoziemców w kwestiach prawnych dotyczących legalizacji pobytu i podejmowania pracy w Polsce. Brak pełnej wiedzy na temat procedury zatrudniania migrantów wiąże się dla przedsiębiorstw z poniesieniem dodatkowych kosztów związanych z wydłużeniem czasu uregulowania wszystkich formalności. W przypadku pracowników z zagranicy, zwłaszcza tych spoza Unii Europejskiej, nieznanie przepisów prawnych dotyczących procedury legalizacji pobytu i uzyskania prawa do wykonywania pracy w Polsce zwiększa prawdopodobieństwo nadużyć ze strony pracodawców<sup>15</sup>. Aktualne badania wskazują na potrzebę kompleksowego wsparcia informacyjnego dla cudzoziemców zamierzających pracować w Polsce, nie tylko w zakresie legalizacji pobytu i pracy, lecz także w kwestiach dotyczących życia codziennego (ochrona zdrowia, podatki, ubezpieczenie społeczne itp.).

## Podsumowanie

W artykule podjęto problematykę sytuacji zawodowej cudzoziemców w Polsce i jej wpływu na wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. Rozproszenie danych na temat cudzoziemców przybywających i pracujących w Polsce stanowi główną przyczynę fragmentaryczności przeprowadzonej analizy. Dostępne informacje pozwalają zaobserwować pewne tendencje w zakresie zatrudnienia cudzoziemców w Polsce. Do najbardziej zauważalnych zmian należą: większy udział młodych osób w strukturze wiekowej migrantów (w tym studentów), zmiany w sektorowo-branżowej strukturze zatrudnienia cudzoziemców, wykonywanie bardziej złożonych prac przez cudzoziemców zatrudnionych w gospodarstwach domowych, wzrost odsetka cudzoziemców pracujących w zawodach zgodnych ze swoim wykształceniem.

---

<sup>15</sup> Zapytani o problemy sprawiające największe trudności podczas pobytu w Polsce, imigranci pochodzący z Ukrainy najczęściej zgłaszali trudności z załatwianiem spraw urzędowych (56%) oraz z uzyskaniem pozwolenia na stały pobyt/pracę (42%) (SSK „Polska-Ukraina” w Poznaniu, 2018).

Zaprezentowanie i analiza najważniejszych tendencji stanowiły główny punkt wyjścia do identyfikacji najważniejszych wyzwań, z jakimi będą się musiały zmierzyć polskie przedsiębiorstwa, a przede wszystkim działły odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi. W artykule omówiono jedynie wybrane kwestie, nie starając się przedstawić ich w wyczerpujący, całościowy sposób.

W kontekście dostosowania procedur w ramach zarządzania zasobami ludzkimi do zmieniającej się sytuacji zawodowej cudzoziemców w Polsce w lepszej sytuacji, zdaniem ekspertów, znajdują się korporacje międzynarodowe, które mają doświadczenie w zarządzaniu wielokulturowym środowiskiem pracy (Błaszczak, 2017). Jest jednak oczywiste, że coraz więcej przedsiębiorstw z niektórych branż polskiej gospodarki będzie musiało dostosować istniejące systemy zarządzania zasobami ludzkimi do aspiracji i oczekiwań zagranicznych pracowników.

## Bibliografia

- Błaszczak, A. (2017). *Ukraińcy coraz lepiej czują się w Polsce*. <https://www.rp.pl/Gospodarka/304209954-Ukraińcy-coraz-lepiej-czuja-sie-w-Polsce.html#ap-1>, 1.12.2018.
- Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS (2018). *Cudzoziemcy na krajowym rynku pracy w ujęciu regionalnym*. Warszawa.
- Chmielewska, I., Dobroczycki, G., Puzynkiewicz, J. (2016). *Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania*. Warszawa: Departament Statystyki NBP.
- Державна служба статистики України (2017). *Зовнішня трудова міграція населення (за результатами модульного вибіркового обстеження)*. Київ.
- GUS (2018). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r.* Gdańsk. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoly-wyzsze-i-ich-finance-w-2017-roku.2.14.html>, 1.12.2018.
- Jarecki, W. (2017). Imigracja zarobkowa w Polsce. Stan i perspektywy emigracji z Ukrainy do Polski. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(964), 135–151.
- Kałuża-Kopias, D. (2016). Imigranci na polskim rynku pracy według statystyk MPiPS. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 258, 17–28.
- Knap-Stefaniuk, A. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(2), 95–106.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2017). Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji. W: T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*. Wrocław: Gazeta Wyborcza, 51–68.
- Kupczyk, T. (2017). Ocena imigrantów z Ukrainy przez polskich pracodawców na przykładzie opinii klientów OTTO Work Force Polska. W: T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*. Wrocław: Gazeta Wyborcza, 17–28.

- Maj, J. (2012). Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. W: L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*. Racibórz: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu, 269–285.
- MRPiPS (2018). *Zatrudnianie cudzoziemców w Polsce*. Warszawa. <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/zatrudnianie-cudzoziemcow-w-polsce>, 30.11.2018.
- OECD (2018). *International Migration Outlook*. Paris: OECD Publishing. [http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014\\_empl\\_outlook-2014-en](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en), 1.12.2018.
- Ośrodek Studiów Wschodnich (2017). *Zniesienie obowiązku wizowego wobec obywateli Ukrainy – konsekwencje migracyjne dla Unii Europejskiej. Ekspertyza Ośrodka Studiów Wschodnich*. Warszawa. <https://udsc.gov.pl/wp-content/uploads/2017/11/Ekspertyza-OSW-%E2%80%9EZniesienie-obowi%C4%85zku-wizowego-wobec-obywateli-Ukrainy-%E2%80%93-konsekwencje-migracyjne-dla-Unii-Europejskiej%E2%80%9D.pdf>, 30.11.2018.
- Piotrowski, M., Organiściak-Krzykowska, A. (2016). Zatrudnienie cudzoziemców na polskim rynku pracy – aspekty popytowe i strukturalne. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 100, 315–328.
- Przemysłańska-Włosek, J. (2017). Opinia pracowników z Ukrainy na temat pracy w Polsce. W: T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*. Wrocław: Gazeta Wyborcza, 87–106.
- SSK „Polska–Ukraina” w Poznaniu (2018). *Poznaj Sąsiada! Obywatele Ukrainy w Metropolii Poznańskiej – dwa spojrzenia*. Poznań. [https://drive.google.com/file/d/1xYHJH-WxZDMkhGGSuy29f-KtB1s\\_uaPq1/view?fbclid=IwAR13Hzx1Yy\\_Wey1p8imY05e\\_ZQTDCp8MyUDK0UIg80UgusuGf9XnMVNjKWc](https://drive.google.com/file/d/1xYHJH-WxZDMkhGGSuy29f-KtB1s_uaPq1/view?fbclid=IwAR13Hzx1Yy_Wey1p8imY05e_ZQTDCp8MyUDK0UIg80UgusuGf9XnMVNjKWc), 3.12.2018.
- Stańczyk, I. (2016). ZZL w organizacjach międzynarodowych i globalnych – wybrane kwestie. W: T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, 77–95.
- Syed, J. (2008). Employment prospects for skilled migrants: A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 18(1), 28–45.
- Szabaciuk, A. (2017). Migracje z Europy Wschodniej – szanse i zagrożenia dla Unii Europejskiej. *Rocznik Integracji Europejskiej*, 11, 315–328.
- Szulecka, M. (2018). *Rola procedury uproszczonej w dopuszczaniu cudzoziemców do rynku pracy w Polsce*. [http://poznan.stat.gov.pl/files/gfx/poznan/pl/defaultstronaopisowa/1370/1/1/10\\_rola\\_procedury\\_uproszczonej\\_w\\_dopuszczaniu\\_cudzoziemcow\\_do\\_ryнку\\_pracy\\_w\\_polsce\\_szulecka\\_2.pdf](http://poznan.stat.gov.pl/files/gfx/poznan/pl/defaultstronaopisowa/1370/1/1/10_rola_procedury_uproszczonej_w_dopuszczaniu_cudzoziemcow_do_ryнку_pracy_w_polsce_szulecka_2.pdf), 1.12.2018.
- Urząd do Spraw Cudzoziemców (2018). <https://migracje.gov.pl/>, 12.11.2018.
- Work Service (2018). *W Polsce przybywa Ukraińców, a ponad połowa Polaków obawia się imigrantów*. <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/W-Polsce-przybywa-Ukrajncow-a-ponad-polowa-Polakow-obawia-sie-imigrantow>, 10.12.2018.

## Summary

### Migrants in the Polish Labour Market – Challenges for Human Resources Management

The article addresses selected issues related to the migrant employment in Poland. It offers insight into the most important trends in the situation of migrant workers in the Polish labor market and discusses how observable changes will influence human resources management. The article begins with an overview of general situation of migrants in the labor market in Poland, which is based on the analysis of available statistical data. The second chapter presents and discusses briefly the potential challenges for human resources management in Polish enterprises.

**Keywords:** foreign workers, labor market, migrant employment, human resources management

#### Dr Olena Shelest-Szumilas

Adiunkt w Katedrze Edukacji i Rozwoju Kadr Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pasjonatka stosowania metod ilościowych w badaniach naukowych. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół zagadnień ekonomii edukacji, rynku pracy, edukacji w zakresie przedsiębiorczości, a także praktycznych aspektów e-learningu.