

## PODOBIENSTWA I RÓŻNICE NA WYBRANYCH RYNKACH PRACY DLA CUDZOZIEMCÓW

Mariusz Urbański<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Instytut Badawczy Dróg i Mostów, Polska

**Streszczenie:** Migracja zarobkowa jest jedną z częstszych przyczyn przemieszczania się ludności. Korzyści płynące z zatrudniania obcokrajowców powodują, że coraz więcej krajów sięga po taki sposób zdobywania nowej siły roboczej. Stanowi ona odpowiedź na potrzeby kadrowe szybko zmieniające się ze względu na postęp technologiczny oraz zmiany na rynku pracy. Z drugiej strony stanowi wyzwanie w zarządzaniu organizacjami. Aby zidentyfikować strukturę zatrudnienia cudzoziemców na rynku międzynarodowym, wykorzystano dane wtórne pochodzące z roczników statystycznych oraz dane pierwotne reprezentowane przez własne badania ankietowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw. Dane te zebrane zostały dla trzech wybranych krajów – Polski, Wielkiej Brytanii i Zjednoczonych Emiratów Arabskich, które z różnych względów odnotowują na swoim rynku pracy wysoki wskaźnik zatrudniania obcokrajowców. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie najważniejszych różnic i podobieństw wynikających z zatrudnienia zagranicznej siły roboczej z uwagi na różny charakter rynków pracy w wybranych krajach. Do kontekstowego ujęcia badanego zjawiska zastosowano wskaźniki częstości. Z kolei dla ukazania istotnych zależności między krajem, w którym przedsiębiorstwo zatrudnia obcokrajowców, a podstawowymi cechami rynku pracy użyto metody testowania różnic między grupami za pomocą testu wskaźnika ilorazu wiarygodności.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, zarządzanie kadrami, zatrudnienie obcokrajowców

**Kod klasyfikacji JEL:** J01, J21, J61

---

<sup>1</sup> Mariusz Urbański, dr inż., Instytut Badawczy Dróg i Mostów, ul. Instytutowa 1, [murbanski@ibdim.edu.pl](mailto:murbanski@ibdim.edu.pl), <https://orcid.org/0000-0002-4313-4805>

\* Autor korespondencyjny: Mariusz Urbański, [murbanski@ibdim.edu.pl](mailto:murbanski@ibdim.edu.pl)

## **Wprowadzenie**

Wprowadzenie swobodnego przepływu dóbr i usług w unijnych państwach członkowskich, otwarte na jej obszarze granice i związana z tym łatwość przemieszczania się powodują, że zjawisko migracji jest dość powszechne nie tylko w granicach Unii Europejskiej (Bigo, 2009). Wpływa to na krajowe rynki pracy, które stopniowo stają się kosmopolitycznym miejscem zarówno ze względu na pochodzenie pracowników, wielorakość podejmowanych zawodów, jak i wielokulturowość populacji. Poszukiwanie lepszych warunków do życia, ucieczka przed stanem wojny czy zagrożenia oraz chęć poprawy sytuacji finansowej powodują szybki wzrost migracji (European Parliament, 2020; Urbański, 2021). Proces migracji płynnie wpisuje się w tematykę zarządzania zasobami ludzkimi, które szeroko rozważane jest w literaturze w wymiarze kultury organizacyjnej, realizacji procesów biznesowych czy zarządzaniu strategicznym (Kruk, 2017; Konstany & Modzelewska, 2014; Kałuża-Kopias, 2016).

Migracje zarobkowe stanowią szczególny rodzaj aktywności na rynku pracy, ponieważ przyczyniają się do wypełniania luk w podaży pracy. Zatrudnianie obcokrajowców jest często także ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie gdy chodzi o uzupełnienie niedoboru pracowników o niskich kwalifikacjach (Dadush, 2014). W konsekwencji prowadzi to do długotrwałych zmian społeczno-ekonomicznych i wzrostu poziomu innowacyjności danego kraju. Związany z migracją napływ dużej liczby ludności zwiększa zagregowany popyt na wyroby gotowe. Z kolei dzięki zwiększonym wydatkom i popytowi na pracę wzrostowi ulega także realny PKB (Dustmann & Frattini, 2014). Pozytywny wpływ migracji na rozwój gospodarczy krajowego rynku pracy wskazuje więc na to, że zjawisko to jest aktualne i ważne. W odniesieniu do analizy badanego zjawiska zakłada się, że rynki pracy wykazują pewne różnice i podobieństwa z uwagi na podejście do zatrudnienia zagranicznej siły roboczej. W tym celu w dalszej analizie przedstawione zostaną trzy wybrane krajowe rynki pracy, które w ostatniej dekadzie odnotowują wysoki wskaźnik udziału zaangażowania migrantów w rozwoju gospodarczym. Wśród nich znalazły się Polska, Wielka Brytania oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA).

## **Przegląd literatury**

### **Postrzeżenie migrantów na rynku pracy**

Ekonomiści uważają migrację za wynik racjonalnego działania jednostki migrującej w celu maksymalizacji swojej użyteczności (Kotulič & Adamišin, 2012). Duże znaczenie dla procesów migracyjnych mają przemiany polityczne i społeczne, które znoszą liczne ograniczenia dotyczące przemieszczania się ludności i tym samym zwiększają napływ cudzoziemców. Samo zarządzanie przepływem ludności w celach zarobkowych wiąże się ze złożoną procedurą zatrudniania pracowników spoza rodzimego rynku pracy. Proces zarządzania migracją zarobkową, w kontekście realizowanych procesów gospodarczych i uczestników rynku, wpisuje się w tematykę

zarządzania publicznego. Migracje zarobkowe mają charakter pracy długoterminowej i sezonowej. Często ta druga zwana jest także migracją cyrkulacyjną, która powtarza się cyklicznie (Zapata-Barrero et al., 2012). Oznacza to, że migracja następuje tylko w sezonie (określonych miesiącach), a po jej zakończeniu cudzoziemcy mogą powrócić do miejsca zamieszkania, żeby kolejno móc wyjechać w innym, późniejszym terminie (Kaczmarczyk, 2005). Zgodnie z raportem Department of Business, Innovation and Skills (2015) migrujący pracownicy w dużym stopniu przyczyniają się do poprawy produktywności i wydajności przedsiębiorstwa, co ułatwia ekspansję na nowe rynki. Ponadto do głównych korzyści osiągniętych przez korporacje zatrudniające cudzoziemców należy zaliczyć (Kubiciel-Lodzińska et al., 2020):

- zwiększoną różnorodność, która pomaga wygenerować nowe pomysły i wprowadza innowacje w firmach;
- duży wkład w odkrywanie nowych segmentów biznesowych przez migrantów, którzy mają dobre kontakty na rodzimym rynku pracy;
- podniesienie kwalifikacji lokalnych pracowników ze względu na niszową wiedzę cudzoziemców;
- zwiększenie liczby pracowników i zdolności realizacji zamówień w firmie.

Z punktu widzenia pracodawców pracownicy migrujący są postrzegani jako posiadający lepszą etykę pracy i nastawienie do zadań niż pracownicy z rodzimego rynku pracy (Hopkins, 2017). Co więcej, Z. Ślusarczyk (2018) zwraca uwagę, że proces zatrudnienia dotyczy zarządzania przedsiębiorstwem oraz relacji rodzimych i zagranicznych pracowników z kierownictwem firmy.

Jednak głównym powodem zatrudniania migrantów jest wypełnienie luki w zasobach kadrowych oraz ponoszenie niższych kosztów zatrudnienia niż w przypadku zatrudnienia pracowników lokalnych (Fang et al., 2021; Nowak et al., 2019). Obserwowana jest również tendencja, że po kilku latach pracy obcokrajowcy lepiej rozumieją kulturę i obyczaje danego kraju, co pozwala im na zakładanie własnych firm w obcym kraju (Ryan & D'Angelo, 2018). W rezultacie dotychczasowe stanowiska pozostają niezapełnione, a pracodawcy mogą ponownie przyciągnąć międzynarodowych pracowników. Według Felbermayr et al. (2010) 10-procentowy wzrost liczby pracujących cudzoziemców w Wielkiej Brytanii prowadzi do wzrostu dochodu na 1 mieszkańca o 2,2%. Z kolei Boubtane et al. (2014) wykazali, że 50-procentowy spadek wskaźnika imigracji netto zmniejszyłby wzrost produktywności Wielkiej Brytanii o 0,32% rocznie. A zmniejszenie liczby imigrantów z UE do 80 tys. rocznie prawdopodobnie zmniejszy produktywność o 0,16%. Jednocześnie zwiększona migracja generuje szereg problemów społecznych spowodowanych dużą liczbą przybyłych imigrantów i może obniżać jakość życia społeczności lokalnych. Najczęstszymi problemami wynikającymi z migracji zarobkowej są brak mieszkań, wzrost zanieczyszczenia czy zatorów komunikacyjnych, a także problemy społeczne (Picot et al., 2016).

### **Struktura migracji zarobkowej w Polsce**

Położenie geograficzne Polski, pomiędzy krajami wschodu a zachodnią częścią Europy, sprawiło, że Polska stała się często uczęszczanym szlakiem tranzytowym.

Ponadto członkostwo w Unii Europejskiej, dołączenie do strefy Schengen, a także korzystna w ostatniej dekadzie sytuacja ekonomiczna i stabilność polityczna zwiększyły atrakcyjność Polski jako kierunku dla migrantów zarobkowych (Głowiak, 2012). Jednocześnie powoduje to, że Polska jest mocno związana z przepisami prawa unijnego, które dążą do ujednoczenia przepisów dotyczących kwestii migracyjnych, azylowych i polityki wizowej (Szczepanik, 2015). Najwyższy poziom napływu imigrantów zanotowano w 2019 roku, do Polski przyjechało wówczas prawie 17 tys. imigrantów (GUS, 2022).

Według krajowych statystyk najwięcej cudzoziemców posiada dokumenty potwierdzające prawo pobytu na czas określony (276 tys.) oraz na pobyt stały (82 tys.). Ponadto wydano również 1,5 tys. dokumentów umożliwiających pobyt ze względów humanitarnych, 1,3 tys. dokumentów nadających status uchodźcy oraz 1,2 tys. dokumentów uprawniających do pobytu w Polsce członka rodziny obywatela UE (GOV, 2019-2020). Wśród imigrantów przybyłych do Polski, którzy posiadają ważne dokumenty uprawniające do pobytu, przeważają mężczyźni (60%). Pracy najczęściej podejmują się cudzoziemcy, którzy mieszczą się w przedziale wiekowym od 20 do 39 lat (57%) (GOV, 2019-2020). Najwięcej cudzoziemców przebywających w Polsce posiadających ważne dokumenty pochodzi z Ukrainy.

### **Struktura migracji zarobkowej w Wielkiej Brytanii**

Wielka Brytania z uwagi na wysoki wpływ ekonomiczny, militarny, polityczny, naukowy oraz kulturowy, znajduje się wśród najbardziej rozwiniętych gospodarek świata. Mimo wyjścia Wielkiej Brytanii z UE rynek pracy nadal jest częściowo uzupełniany przez obcokrajowców ze stałym pobytem lub posiadających wizę pracowniczą. Struktura demograficzna kraju wskazuje, że należy on do krajów starzejących się (Office for National Statistic, 2021). Zgodnie z główną prognozą dotyczącą populacji udział w populacji osób w późniejszym wieku będzie dalej wzrastał w przyszłych latach, dlatego w przyszłości napływ siły roboczej z zagranicy do tego kraju będzie szczególnie ważny. W 2019 roku odsetek zagranicznej siły roboczej wynosił 18% ogółu siły roboczej. Prawie połowa cudzoziemców zatrudnionych w Wielkiej Brytanii pochodzi z krajów azjatyckich (46%), z kolei na drugim miejscu znajdują się cudzoziemcy pochodzący z krajów należących do UE (31%) (Sturge, 2021). Wśród krajów należących do Wspólnoty największy odsetek cudzoziemców pochodzi z Polski (ponad 700 tys.), Rumunii (370 tys.) oraz Irlandii (321 tys.) (Sturge, 2021; Park 2021). Najwięcej cudzoziemców pracuje w sektorze ochrony zdrowia (30%), na drugim miejscu znajduje się sektor transportu i magazynowania (28%), a na trzecim – informacja i komunikacja (24%) (Fernández-Reino & Rienzo, 2022). Do dziesięciu zawodów charakteryzujących się najwyższym udziałem cudzoziemców zalicza się m.in. lekarzy i pielęgniarki (18%), kucharzy (17%) czy kierowców oraz operatorów maszyn (16%). Na dalszych miejscach znajdują się stanowiska naukowców, sprzętaczek, przedsiębiorców czy robotników i budowlańców. Świadczy to o wysokiej różnorodności wykonywanej pracy i zajmowanych stanowisk przez cudzoziemców w Wielkiej Brytanii (Fernández-Reino & Rienzo, 2022).

## Struktura migracji zarobkowej w Zjednoczonych Emiratach Arabskich

Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA) to państwo położone na Bliskim Wschodzie, nad Zatoką Perską. Cechą charakterystyczną struktury demograficznej mieszkańców ZEA jest ogromna dysproporcja w odniesieniu do płci. Na ponad 7 mln mężczyzn (69% mieszkańców) przypada ponad 2,7 mln kobiet (31%), co wskazuje, że społeczeństwo ZEA jest silnie zmaskulinizowane. Przyjmując kryterium wieku, największy odsetek stanowią osoby mieszkające się w przedziale wiekowym 25-54 lata, gdzie kobiet jest prawie trzykrotnie mniej niż mężczyzn (*United Arab Emirates Populations Statistics 2022*). Na przestrzeni ostatnich prawie 50 lat struktura demograficzna ZEA ulegała dynamicznym zmianom. Przez ten czas liczba emigrantów zarobkowych wzrosła ponad dwudziestokrotnie (w 2015 wzrosła do poziomu ponad 7,3 mln osób) (De Bel-Air, 2015). Jednocześnie szczyt migracji do ZEA przypadł w okresie lat 70. do 90. (Prakash, 2000). Na 9,2 mln mieszkańców ZEA ponad 7,8 mln stanowią imigranci (prawie 90% całej populacji) (De Bel-Air, 2015). Najwięcej emigrantów zarobkowych pochodzi z Indii (prawie 27% populacji w ogóle emigrantów zarobkowych), na drugim miejscu znajdują się emigranci zarobkowi pochodzący z Pakistanu (prawie 13%) (*United Arab Emirates Populations Statistics 2022*). Na kolejnych miejscach znajdują się Bangladesz, Filipiny, Egipt, Nepal, Sri Lanka i Chiny, a więc kraje, charakteryzujące się wysokim odsetkiem osób wyjeżdżających za granicę w celach zarobkowych. Z kolei badanie struktury zatrudnienia emigrantów zarobkowych z podziałem na poszczególne obszary wykonywanej pracy wykazuje, że ponad 20% z nich pracuje w handlu i usługach. Na drugim miejscu znajdują się osoby określane jako specjaliści w danej dziedzinie, wykonujące wysoko wyspecjalizowane zawody, a na trzecim miejscu znajdują się osoby wykonujące najprostsze prace (*United Arab Emirates Populations Statistics 2022*). Dużą grupę stanowią również pracownicy określane jako techniczni i asystujący profesjonalistom (*United Arab Emirates Populations Statistics 2022*).

Od 2010 roku polityka migracyjna w ZEA uległa dużej zmianie. Od tego czasu nastąpiła poprawa monitorowania migracji zarobkowej oraz zaostrzenie kontroli nad emigrantami podejrzanymi o działalność polityczną (Ragab & Colombo, 2019). Ponadto utworzono Emirates Identity Authority (EIDA), organ, którego zadaniem jest identyfikacja i włączenie do rejestru ludności wszystkich mieszkańców, którzy obecnie są zobowiązani do uzyskania osobistych dowodów tożsamości (Al-Baloushi & Mishrif, 2018). To rozwiązanie znacznie usprawniło proces monitorowania populacji emigrantów.

## Metodyka badawcza

Celem wskazania dalszych różnic i podobieństw wynikających z zatrudnienia zagranicznej siły roboczej z uwagi na różny charakter rynków pracy prezentowanych krajów – Polska (PL), Wielka Brytania (UK) oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA) – przeprowadzono dalej badania ankietowe w wybranych losowo przedsiębiorstwach. Warunkiem doboru przedsiębiorstwa do próby było prowadzenie działalności w jednym z analizowanych krajów oraz zatrudnianie cudzoziemców.

Aby zidentyfikować różnice i podobieństwa między badanymi rynkami, przeprowadzono wielokryterialne analizy porównawcze w odniesieniu do wybranych krajów. Dla ukazania istotnych zależności między krajem pochodzenia przedsiębiorstwa zatrudniającego obcokrajowców a czynnikami warunkującymi zatrudnienie zastosowano test wartości ilorazu wiarygodności. W badaniu wzięło udział łącznie 314 respondentów, będących menedżerami pracującymi w przedsiębiorstwach zatrudniających cudzoziemców – 168 osób w Polsce (53,5%), 47 osób w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (15,0%) i 70 osób Wielkiej Brytanii (22,3%). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce i Wielkiej Brytanii najczęściej jako formę prawną wskazały spółkę z o.o., z kolei przedsiębiorstwa ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich wskazały inną formę prawną. Co do wielkości badanych w próbie podmiotów, w ZEA dominowały duże przedsiębiorstwa, w Wielkiej Brytanii małe, z kolei w Polsce sektor MŚP. Jednocześnie większość polskich firm reprezentowała branżę budowlaną, firmy z ZEA branżę usługową, a Wielka Brytania logistykę i transport. W większości polskich firm zatrudnianych jest do 4 cudzoziemców, w firmach brytyjskich od 5 do 9 obcokrajowców, z kolei w firmach arabskich więcej niż 100.

## Wyniki badań własnych

Zgromadzone dane zostały przeanalizowane w zakresie zależności między zmienną zależną, jaką jest kraj, z którego pochodzi badane przedsiębiorstwo, a pozostałymi zmiennymi z metryczki, tj.: wiek cudzoziemców, forma zatrudnienia cudzoziemców oraz rodzaj wykonywanej przez nich pracy, oraz zmiennymi niezależnymi, które warunkują zatrudnienie cudzoziemców, tj.: przyczyny zatrudniania cudzoziemców, wartości najbardziej oczekiwane względem pracowników zagranicznych, zmiany, które należałoby wprowadzić przy zatrudnianiu cudzoziemców, trudności związane z tego rodzaju zatrudnieniem oraz wynikające z tego konsekwencje.

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono, że zachodzi istotna statystycznie zależność pomiędzy krajem, w którym funkcjonują firmy, a wiekiem zatrudnianych cudzoziemców dla  $\lambda(12) = 23,27$  i  $p < 0,05$ . Zaobserwowano istotne statystycznie różnice pomiędzy Polską dla  $\lambda(4) = 9,70$  i  $p < 0,05$  a UK dla  $\lambda(4) = 12,48$  i  $p < 0,05$  oraz pomiędzy UK a ZEA dla  $\lambda(3) = 8,87$  i  $p < 0,05$ . W Polsce częściej niż w pozostałych krajach zatrudnia się cudzoziemców w wieku 25-45 lat. Z kolei cudzoziemcy zatrudniani w UK są młodsi od cudzoziemców zatrudnianych w ZEA.

Zbadano również rozkład formy zatrudnienia cudzoziemców w porównywanych grupach. Zestawienie uzupełniono wartościami ilorazów wiarygodności (Tabela 1).

Występują także istotne statystycznie zależności pomiędzy krajem funkcjonowania firmy a:

- stosowaniem większości form zatrudnienia z wyjątkiem samozatrudnienia (Tabela 1);
- wykonywaniem wszystkich rodzajów pracy wykonywanej przez cudzoziemców (Tabela 2);
- przyczynami zatrudnienia cudzoziemców (Rysunek 1);

- większością analizowanych trudności, z wyjątkiem czasu oczekiwania na uzyskanie wiz oraz braku konkretnych i rzeczywistych terminów (Rysunek 2);
- skutkami trudności, takimi jak niemożność zatrudnienia pracowników na czas oraz rezygnacja z inwestycji (Rysunek 3);
- wartościami najbardziej oczekiwanymi względem pracowników zagranicznych, z wyjątkiem nastawienia na indywidualny sukces (Rysunek 4).

**Tabela 1. Formy zatrudnienia cudzoziemców**

Forma zatrudnienia	Polska		ZEA		Wielka Brytania		Statystyki		
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	$\lambda$	<i>df</i>	<i>p</i>
Umowa o pracę na czas określony w pełnym wymiarze godzin	114	67,9	23	48,9	18	25,7	41,19	3	0,001
Umowa o pracę na czas określony w niepełnym wymiarze godzin	12	7,1	5	10,6	16	22,9	10,87	3	0,012
Umowa o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin	24	14,3	17	36,2	29	41,4	27,01	3	0,001
Umowa o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin	4	2,4	6	12,8	6	8,6	8,66	3	0,034
Umowa-zlecenie	56	33,3	3	6,4	4	5,7	38,85	3	0,001
Umowa o dzieło	4	2,4	11	23,4	3	4,3	31,45	3	0,001
Samozatrudnienie	4	2,4	2	4,3	4	5,7	1,63	3	0,652

*n* – liczba wskazań; % – procent grupy;  $\lambda$  – wartość ilorazu wiarygodności; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

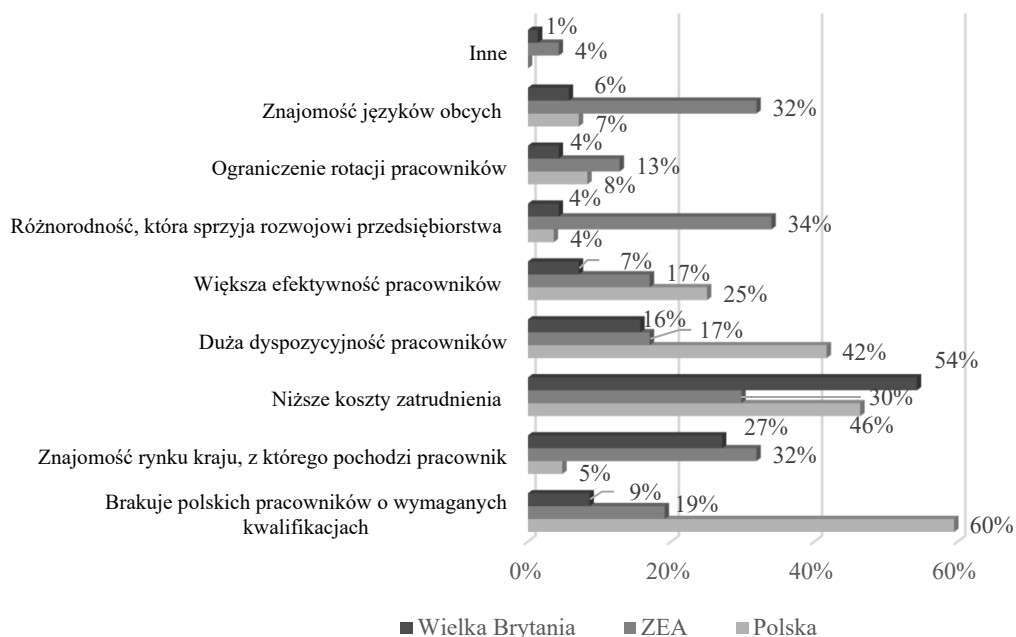
Umowę o pracę na czas określony w pełnym wymiarze godzin i umowę zlecenie najczęściej stosuje się w Polsce. W Wielkiej Brytanii najczęściej podpisywana jest umowa na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin. W ZEA dominuje zarówno umowa o pracę na czas określony w pełnym wymiarze godzin, jak i umowa na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin.

**Tabela 2. Rodzaj pracy wykonywanej przez cudzoziemców**

Rodzaj wykonywanej pracy	Polska	ZEA	Wielka Brytania
Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	62%	13%	59%
Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	46%	62%	29%
Pracownicy biurowi	12%	19%	9%
Eksperci i kierownicy	8%	1%	0,4%
Specjaliści i menedżerowie	0,2%	40%	9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

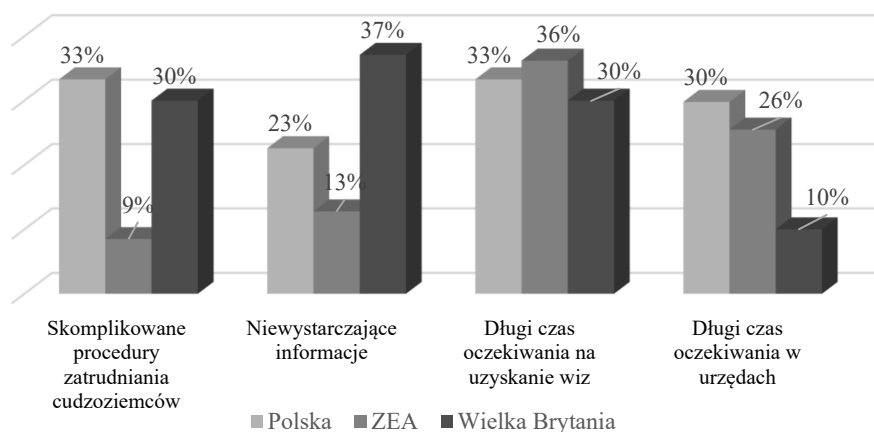
W Polsce cudzoziemcy wykonują najczęściej pracę niewykwalifikowanych pracowników fizycznych. Z kolei w ZEA najczęściej jest to praca dla wykwalifikowanych pracowników fizycznych i praca biurowa.



**Rysunek 1. Przyczyny zatrudniania cudzoziemców**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Brak pracowników o wymaganych kwalifikacjach, niższe koszty zatrudnienia, duża dyspozycyjność i ich większa efektywność wskazywane były jako najczęstsze przyczyny zatrudniania cudzoziemców w Polsce. Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, i różnorodność najczęściej podawano w ZEA. Z kolei niższe koszty zatrudnienia zdecydowanie dominowały w Wielkiej Brytanii.

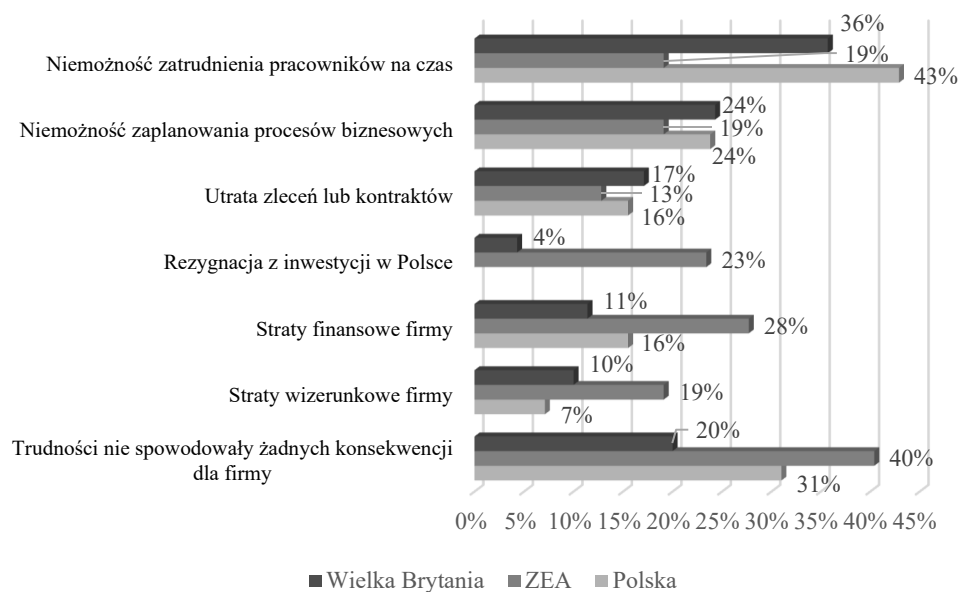


**Rysunek 2. Trudności napotymane przy zatrudnianiu cudzoziemców**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych



Wśród największych trudności w zatrudnianiu cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa wskazane zostały skomplikowane procedury zatrudniania, długi czas oczekiwania w urzędach, trudności w kontakcie z urzędami oraz różne wymogi urzędów. W Wielkiej Brytanii problemem są przede wszystkim niewystarczające informacje o sposobach i możliwościach zatrudnienia migrantów. Zarówno w Polsce, jak i w ZEA rzadziej niż w UE wskazywano brak utrudnień związanych z angażem obcokrajowców. Zidentyfikowane trudności mogą przyczyniać się do negatywnych skutków związanych z zatrudnianiem cudzoziemców. Stąd też w dalszym kroku zbadano wpływ kraju na ponoszone konsekwencje na skutek występujących trudności w zatrudnianiu cudzoziemców (Rysunek 3).

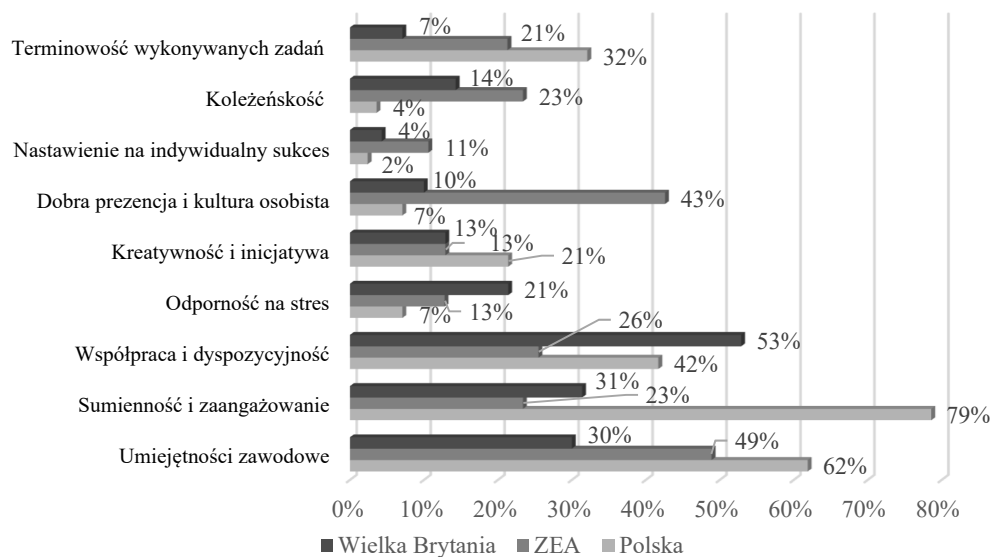


**Rysunek 3. Konsekwencje trudności napotykanne przy zatrudnianiu cudzoziemców**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W Polsce skutkiem utrudnień jest najczęściej niemożność zatrudnienia pracowników na czas. Z kolei arabskie przedsiębiorstwa wskazują najczęściej na rezygnację z inwestycji. Między pozostałymi skutkami a krajem nie wystąpiły istotne różnice, można więc zakładać, że są one podobne bez względu na kraj. Jednocześnie ze skutkami tych trudności najrzadziej spotykają się przedsiębiorstwa z ZEA, a najczęściej borykają się z nimi przedsiębiorstwa z UK.

Umiejętności zawodowe, sumienność i zaangażowanie, współpraca i dyspozycyjność oraz terminowość wykonywanych zadań to najbardziej poszukiwane cechy przez polskich przedsiębiorców u potencjalnych pracowników z zagranicy. Z kolei kreatywność i inicjatywę, dobrą prezentację i kulturę osobistą oraz koleżeństwo najczęściej wskazywano w ZEA.



**Rysunek 4. Wartości najbardziej oczekiwane względem pracowników zagranicznych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Na Rysunku 5 przedstawiono częstość wskazań w zakresie możliwych zmian, które należy zdaniem badanych reprezentantów wprowadzić przy zatrudnianiu cudzoziemców w badanych krajach (Rysunek 5).



**Rysunek 5. Zmiany, które należy wprowadzić przy zatrudnianiu cudzoziemców**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Polskie przedsiębiorstwa oczekują głównie skrócenia czasu trwania procedur, możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz odejścia od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę. Z kolei usprawnienie procesu wydawania wiz najczęściej dotyczy przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii. Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia i rozszerzenie listy zawodów deficytowych najczęściej wskazują przedsiębiorstwa z ZEA.

## Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wykazały pewne podobieństwa między badanymi rynkami pracy dla cudzoziemców, co można już zauważyć w przypadku liczby zatrudnianych cudzoziemców. Rynki polski i brytyjski są mniej otwarte na cudzoziemców niż rynek ZEA. Uzasadnia to także fakt, iż większość przedsiębiorstw w ZEA korzysta z usług agencji pracy tymczasowej. Polskie, jak i brytyjskie przedsiębiorstwa preferują realizację procesu poszukiwania oraz zatrudniania cudzoziemców we własnym zakresie. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach najczęściej stosowaną formą zatrudnienia jest umowa o pracę na czas określony w pełnym wymiarze godzin, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwa wykazują dużą dbałość o swoich pracowników. Duże podobieństwo pomiędzy badanymi krajami zaobserwowano również w przypadku napotykanymi trudności przy zatrudnianiu cudzoziemców w postaci długiego oczekiwania na uzyskanie wiz. W związku z tym wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały, że usprawnienie procesu wydawania wiz i skrócenie czasu trwania procedur stanowi jedną z najbardziej potrzebnych zmian, jakie należałoby wprowadzić, aby usprawnić oraz przyspieszyć proces zatrudniania cudzoziemców. Kolejną zmianą, jaką wskazały wszystkie badane przedsiębiorstwa, było wprowadzenie możliwości składania wniosków i dokumentów on-line, co znacznie przyspieszyłoby angażowanie obcokrajowców w krajowy rynek pracy. Wszystkie badane przedsiębiorstwa oczekują od cudzoziemców umiejętności zawodowych, sumienności i zaangażowania oraz współpracy i dyspozycyjności.

Co więcej, w oparciu o wyniki testów wykazano istotne podobieństwo między polskim i brytyjskim rynkiem pracy dla cudzoziemców. W obu krajach najczęściej zatrudniani są niewykwalifikowani pracownicy fizyczni, a do głównych przyczyn zatrudnienia należą niższe koszty zatrudnienia oraz duża dyspozycyjność pracowników. Dużą trudność na obu rynkach pracy stanowią skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców, a oboje pracodawców najczęściej oczekuje umiejętności zawodowych. Z kolei polskie i arabskie przedsiębiorstwa są do siebie istotnie podobne w zakresie napotykanymi trudności w zatrudnieniu, które wiążą się z długim czasem oczekiwania w urzędach. Jednocześnie w obu krajach przedsiębiorcy również często nie obserwują negatywnych skutków tych trudności w procesie zatrudniania cudzoziemców. Z kolei brytyjskie i arabskie przedsiębiorstwa istotnie łączy przyczyna zatrudniania cudzoziemców, którą jest znajomość rynku pracy danego kraju.

Na skutek przeprowadzonego testowania zależności zidentyfikowano także pewne różnice między badanymi rynkami pracy dla cudzoziemców. Zaobserwowano, że przedsiębiorstwa z ZEA zatrudniają głównie wykwalifikowanych pracowników fizycznych, zatrudnianych w oparciu o umowę na czas określony w pełnym

wymiarze godzin. Wśród przyczyn zatrudniania cudzoziemców znajduje się znajomość języków obcych oraz różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Rzadziej niż w przedsiębiorstwach brytyjskich i polskich problem stanowią skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców i niewystraszające informacje. Z kolei negatywnym skutkiem problemów angażowania migrantów są głównie starty finansowe w firmie. Wśród proponowanych zmian przedsiębiorstwa te wskazują konieczność wprowadzenia zezwoleń na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy, co znacznie ułatwia proces pozyskiwania pracowników. Z kolei polskie przedsiębiorstwa jako jedną z głównych przyczyn zatrudniania cudzoziemców wskazują raczej brak lokalnych pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Tymczasem przedsiębiorstwa brytyjskie, obok wskazanych trudności, wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw, wskazują również niewystarczające informacje, których brak znacznie wydłuża proces zatrudniania cudzoziemców i w konsekwencji powoduje niemożność zaplanowania procesów biznesowych.

Podsumowując, można powiedzieć, że wyraźnie widać więcej podobieństw łączących polskie i brytyjskie przedsiębiorstwa. Nieco odmiennym rynkiem pracy dla cudzoziemców jest rynek arabski. Jest to zapewne warunkowane położeniem geograficznym i związanym z tym obszarem profilem kulturowym i społecznym, jakim różnią się firmy europejskie od arabskich. Polska i Wielka Brytania znajdują się na jednym kontynencie europejskim, który stanowi pewien spójny obszar kulturowy. Natomiast Zjednoczone Emiraty Arabskie położone są na innym kontynencie i stanowią odrębną jednostkę kulturową. Zidentyfikowane podobieństwa i różnice rynków pracy wspierają proces zarządzania międzynarodowymi zasobami ludzkimi i multikulturowymi zespołami pracowniczymi.

## Literatura

- Al-Baloushi, Y. H., & Mishrif, A. (2018). *Economic Diversification in the Gulf Region. Comparing Global Challenges*. Palgrave Macmillan.
- Bigo, D. (2009). Immigration Controls and Free Movement in Europe. *International Review of the Red Cross*, 91(875), 579-591. DOI:10.1017/S1816383109990385
- Boubtane, E., Dumont, J. C., & Rault, C. (2014). *Immigration and Economic Growth in the OECD Countries 1986-2006*, CESIFO Working Paper. [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID2622005\\_code459177.pdf?abstractid=2622005&mirid=3](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2622005_code459177.pdf?abstractid=2622005&mirid=3)
- Dadush, U. (2014), The Effect of Low-Skilled Labor Migration on the Host Economy. *The KNOMAD Working Paper Series*, 1, 1-28. <https://carnegieendowment.org/files/Effect-of-Low-Skilled-Labor-Working-Paper-1.pdf>
- De Bel-Air, F. (2015). *Demography, Migration, and the Labour Market in the UAE* (3-23). Gulf Labour Markets and Migration.
- Dustmann, Ch., & Frattini, T. (2014), The Fiscal Effects of Immigration to the UK. *The Economic Journal*, 10, 1-36.
- European Parliament. (2020). *Exploring Migration Causes – Why People Migrate*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/world/20200624STO81906/exploring-migration-causes-why-people-migrate>
- Fang, T., Zhu, J., & Wells, A. D. (2021). *Employer Attitudes Towards Hiring Newcomers and International Students in the Atlantic Provinces* (s. 12-13). Report, The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA).
- Felbermayr, G., Hiller, S., & Sala, S. (2010). Does Immigration Boost per Capita Income?. *Economic Letters*, 107(2), 177-79.

- Fernández-Reino, M., & Rienzo, C. (2022). *Migrants in the UK Labour Market: An Overview*. The Migration Observatory, COMPAS. <https://migrationobservatory.ox.ac.uk>
- Głowiak, K. (2012). Zjawisko migracji – rys historyczny. *Historia i Polityka*, 8(15), 91-112.
- GOV. (2019-2020). *Migracje 2019-2020*. Migracje.gov.pl. <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>
- GUS. (2022). *Struktura ludności według wieku w latach 1970-2050*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosci,16,1.html>
- Hopkins, B. (2017). Analysing the ‘Migrant Work Ethic’ – Comparing Managers’ Perceptions of Local Workers and Central and Eastern European Migrants in the United Kingdom. *European Urban and Regional Studies*, 12(4), 442-452. DOI: 10.1177/0969776416678653
- Kaczmarczyk, P. (2005). *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kałuża-Kopias, D. (2016). Imigranci na polskim rynku pracy. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 258, 18-20.
- Konstanty, E., & Modzelewska, A. (2014). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Mediami*, 2(1), 17-28.
- Kotulič, R., & Adamišin, P. (2012). Migration Trends of the Labor Force in the Slovak Republic at the Beginning of the Second Millennium. *Polish Journal of Management Studies*, 6, 81-88.
- Kruk, M. (2017). Zarządzanie kapitałem ludzkim a kwestia imigrantów w Polsce. *Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 26(3), 277-289.
- Kubiciel-Lodzińska, S., Maj, J., & Widera, K. (2020). Costs and Benefits Resulting from Employing Foreigners as Perceived from the Labour Market Segments Perspective (Based on the Data from Opolskie Voivodeship in Poland). *Studia Migracyjne. Przegląd Polonijny*, 1(175), 7-28. DOI: 10.4467/25444972SMPP.20.001.11992
- Kwiatkowska, M., & Jurkiewicz, Z. (2015). Współczesne migracje z Polski – próba oceny statystycznej zjawiska w latach 2004-2013. *Społeczeństwo i Ekonomia*, 1(3), 7-20.
- Nowak, W., Gryc, A., & Nowak, T. (2019). Studium przypadku wpływu wieku pracowników na zaangażowanie w pracę dla częstochowskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego w aspekcie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 34, 105-113. DOI: 10.17512/znpcz.2019.9.09
- Office for National Statistic. (2021). *Population Estimates for the UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland: mid-2019*. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/annualmidyearpopulationestimates/mid2019estimates#ageing>
- Park, N. (2021). *The UK’s Points – Based Immigration System: Policy Statement, National and Subnational Mid-Year Population Estimates for the UK and Its Constituent Countries by Administrative Area, Age and Sex*. Official for National Statistic. <https://www.gov.uk/government/publications/the-uks-points-based-immigration-system-policy-statement/the-uks-points-based-immigration-system-policy-statement>
- Picot, G., Hou, F., & Qiu, H. (2016). The Human Capital Model of Selection and Immigrant Economic Outcomes. *International Migration*, 54(3), 73-88. DOI: 10.1111/imig.12235
- Prakash, B. A. (2000). Exodus of Gulf Emigrants: Return Emigrants of Varkala Town in Kerala. *Economic and Political Weekly*, 10(23), 16-22.
- Ragab, E., & Colombo, S. (2019). *Foreign Relations of the GCC Countries: Shifting Global and Regional Dynamics*. Routledge.
- Ryan, L., & D’Angelo, A. (2018). Changing Times: Migrants’ Social Network Analysis and the Challenges of Longitudinal Research. *Social Networks*, 53, 1-11. DOI: 10.1016/j.socnet.2017.03.003
- Sturge, G. (2021). *Migration Statistic 2020* (s. 4-34), <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06077/>
- Szczepanik, M. (2015). Cudzoziemcy w Polsce – zjawiska i charakterystyka kulturowa wybranych grup. W: J. Białas, B. Domańska, M. Górczyńska, M. Jaźwińska, M. Łysienia, E. Ostaszewska-Żuk, M. Szczepanik, D. Witko (red.), *Cudzoziemcy w Polsce podręcznik dla funkcjonariuszy publicznych* (s. 14-15). Helsińska Fundacja Praw Człowieka.
- Ślusarczyk, Z. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(27), 14-16.

- The Impacts of Migrant Workers on UK Businesses*. (2015). Department for Business, Innovation and Skills. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/406760/bis-15-153-impacts-of-migrant-workers-on-uk-business.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406760/bis-15-153-impacts-of-migrant-workers-on-uk-business.pdf)
- United Arab Emirates Populations Statistics 2022*, <https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/>
- Urbański, M. (2021). Immigrant Employees; Management in the Enterprises – Evidence from Poland. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 449-467. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.2.28
- Zapata-Barrero, R., García, R. F., & Sánchez-Montijano, E. (2012). Circular Temporary Labour Migration: Reassessing Established Public Policies. *International Journal of Population Research*, 2012, 1-13. DOI: 10.1155/2012/498158

**Wkład autorów:** Udział całościowy autora.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## SIMILARITIES AND DIFFERENCES OF SELECTED LABOR MARKETS FOR FOREIGNERS

**Abstract:** Labor migration is one of the most frequent causes of population movement. The benefits of employing foreigners mean that increasingly more countries are turning to this method of acquiring a new workforce. It is a response to the rapidly changing staffing needs due to technological progress and changes in the labor market. On the other hand, it is a challenge in the management of organizations. In order to identify the employment structure of foreigners on the international market, secondary data from statistical yearbooks and primary data represented by the author's own questionnaire surveys conducted among enterprises were used. These data were collected for three selected countries, Poland, Great Britain and the United Arab Emirates, which for various reasons, record a high rate of employing foreigners in their labor market. The aim of this article is to indicate the most important differences and similarities resulting from the employment of a foreign labor force due to the different nature of the labor markets represented by the selected countries. Frequency indicators were used for the contextual approach to the studied phenomenon. On the other hand, to show significant dependencies between the country in which the enterprise employs foreigners and the basic features of the labor market, the method of testing the differences between groups using the likelihood ratio test was used.

**Keywords:** labor market, personnel management, employment of foreigners

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

