

**JOANNA GRANOWSKA**  
absolwentka Wydziału Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

**MIECZYŚLAW PAKOSZ**  
Katedra Gospodarki Światowej i Integracji Europejskiej  
Uniwersytet Łódzki

## **ADAPTACJA PRACOWNIKÓW Z ZAGRANICY W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ŚWIETLE IMIGRACJI DO POLSKI**

*W ostatnich latach ogromnego znaczenia dla firm nabiera zarządzanie pracownikami zagranicznymi, których liczba w Polsce wciąż rośnie. Prezentowane opracowanie dotyczy adaptacji pracowników zagranicznych i jest aktualnym tematem ze względu na powiększający się napływ siły roboczej z zagranicy. W szczególności opisane zostały metody adaptacji pracownika, w tym pracownika zagranicznego, jak również wyłoniono najbardziej problemowe obszary adaptacji cudzoziemców w miejscu pracy. Zagadnienia przedstawione w artykule obejmują swoim zasięgiem konsekwencje napływu cudzoziemców, które mają ogromną wartość dla umiędzynarodawiającego się polskiego rynku pracy.*

### **1. Wprowadzenie**

W wyniku zakończenia II wojny światowej w Polska stała się prawie niespotykanym obecnie na świecie państwem monokulturowym. Ma to również przełożenie na obecne środowisko pracy. Brak wcześniejszych doświadczeń z liczną grupą pracowników z zagranicy z jednej strony może powodować niechęć lub bojaźń przed nimi, również ze strony pracodawców. Procesy adaptacyjne, skierowane wobec pracowników zagranicznych rozwijają się w polskich firmach powoli. Nieco szybciej przebiega to w firmach z zagranicznym kapitałem, jednak nadal pracownik zagraniczny w zakładzie pracy jest dla niektórych trudny do wyobrażenia. Pewne działania zachodzą dopiero po pojawieniu się takiego w firmie. Niestety w tym momencie może już być za późno na prawidłowy przebieg procesu adaptacyjnego.

Analiza literatury przedmiotu, jak również raportów z badań i analiz, do których dotarcie było możliwe dzięki przeglądowi dokumentów organizacji, zajmujących się badaniem zjawisk migracji zarobkowej i cudzoziemców w Polsce pozwoliły na zebranie praktycznych informacji na temat pracowników zagranicznych w Polsce oraz ich adaptacji do pracy. Artykuł jest syntezą dostępnych informacji na temat adaptacji pracownika, w szczególności pracownika zagranicznego i odnosi się do wielu aspektów tego złożonego procesu. Celem pracy jest szczegółowe przedstawienie problemów adaptacyjnych pracowników zagranicznych, jak również próba przedstawienia dobrych praktyk, zmierzających ku lepszemu zarządzaniu zagranicznymi pracownikami w organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że wyzwaniem dla zarządzających w Polsce jest styczność z pracownikami zagranicznymi. Ich kapitał społeczny ubogaca doświadczenia menadżerskie, natomiast aby były one pozytywne, menadżer musi wiedzieć, w jaki sposób zaadaptować nowego pracownika, bowiem to adaptacja powiększa kapitał kulturowy pracownika, jak również umożliwia mu podjęcie pracy na odpowiednim stanowisku i daje możliwość odpowiedniego rozwinięcia własnych kwalifikacji poprzez normalne funkcjonowanie w środowisku pracy.

Stopień adaptacji pracownika wpływa w sposób istotny na definiowanie postaw pracowniczych i wzorców zachowań w środowisku pracy. Naturalnym wydaje się być pytanie o czynniki wpływające na ten proces. Adaptacja w miejscu pracy jest indywidualnym doświadczeniem każdego zatrudnionego. Jednak może ona posiadać różny zakres, siłę i trwałość ze względu na zmienność otoczenia pracy. Analiza procesu adaptacji pracowników zagranicznych orientowana jest mocno na adaptację kulturową, zarówno w sensie narodowym, jak też organizacyjnym. Jednocześnie analiza ta dotyczyć może zmienności adaptacji w doświadczeniu wybranych jednostek.

## **2. Uwarunkowania napływu pracowników zagranicznych do Polski**

W wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej i otwarcia się rynków pracy na Zachodzie, wyemigrowały znaczne rzesze Polaków. Kolejne lata przyniosły poprawę sytuacji gospodarczej w kraju, rozwój rynku wewnętrznego i zagranicznego, co spowodowało większy popyt na pracę. Pojawił się wręcz niedobór siły roboczej w takich branżach, jak budownictwo czy gospodarka rolna. W Polsce pojawiła się dyskusja dotycząca szerszego dostępu cudzoziemców do rynku pracy. Niniejsze rozważania koncentrują się na imigrantach, w szczególności tych podejmujących pracę zarobkową na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Imigracje to są stałe lub czasowe przemieszczenia się ludności, w wyniku których następuje przekroczenie granicy państwa, w tym przypadku Polski [1].

Należałoby również dokładniej przyjrzeć się definicji cudzoziemca. W prawie polskim jest nim każda osoba, która nie posiada obywatelstwa polskiego, a która jednocześnie przebywa stale lub czasowo na terytorium Polski. Osoby posiadające obywatelstwo podwójne (polskie i inne) nie mogą być traktowane jako cudzoziemcy. Zwiększony przepływ cudzoziemskich zasobów pracy w Polsce spowodowany został otwarciem się rynku i procesem zmian zachodzących w sferze gospodarczej [2].

W ciągu ostatniej dekady Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wprowadziło szereg udogodnień dla pracy sezonowej cudzoziemców w Polsce. Udogodnienia dotyczyły braku konieczności posiadania zezwolenia na pracę w przypadku sezonowego zatrudnienia obywateli Ukrainy, Białorusi, Mołdawii, Rosji i Gruzji. Spowodowało to pierwszy napływ migrantów zarobkowych. Kolejne kategorie cudzoziemców, dla których zliberalizowano przepisy dotyczące podejmowania pracy to studenci i absolwenci uczelni wyższych w Polsce. W dniu 1 maja 2015 roku zniesiono konieczność uzyskiwania zezwolenia na pracę dla posiadaczy wizy typu D (najbardziej rozpowszechniony typ wydawanych wiz).

Inny, znacznie mniejszy strumień migracyjny przyływa z krajów Unii Europejskiej. Zazwyczaj są to wysoko wykwalifikowani pracownicy, podejmujący pracę w firmach z kapitałem zagranicznym jako pracownicy delegowani do pracy za granicą. Przyjęcie Polski do strefy Schengen i zniesienie barier mobilności pozwoliło na zwiększenie średnio- i długoterminowych pobytów obywateli UE.

Mimo sporego napływu pracowników z zagranicy Polska nie jest krajem migracji netto. Nie oznacza to jednak, że nie stanie się takim krajem w przyszłości. Zachodzące procesy społeczno-ekonomicznych przemian będą wpływały znacząco na wizerunek Polski jako kraju atrakcyjnego dla podjęcia pracy. Pracownicy zagraniczni z krajów byłego ZSRR wypełniają lukę nieatrakcyjnych na rynku pracy zawodów. Natomiast z kierunku zachodniego przybywają pracownicy o kwalifikacjach rzadkich dla polskiego rynku [3].

Prawny system krajowy przewiduje preferencyjne rozwiązania, uatrakcyjniaszące podjęcie pracy w Polsce osobom polskiego pochodzenia (Ustawa o repatriacji, Ustawa o Karcie Polaka), cudzoziemcom podejmującym działalność gospodarczą kreującą nowe miejsca pracy, korzystającym z unijnego swobodnego przepływu osób oraz członkom ich rodzin, czy też członkom rodzin obywateli polskich.

Liczba cudzoziemców, którzy przebywali w Polsce na podstawie ważnego dokumentu potwierdzającego prawo pobytu stanem na 1 stycznia 2016 roku wynosiła 211 869 osób (dane Urzędu ds. Cudzoziemców). Należy ponadto pamiętać, że polskie urzędy konsularne rocznie przyznają ok. 1,5 mln wiz. Oznacza to, że jednocześnie w Polsce może przebywać do 1 mln cudzoziemców. Rozwój gospodarczy Polski sprawia, że przybywa imigrantów nie tylko z tradycyjnego kierunku, jakim jest Europa Wschodnia, ale też z Wietnamu, Chin i Turcji [4].

### 3. Działania pracodawcy na rzecz adaptacji

Pracodawcy rozpoczynają proces adaptacji zagranicznego pracownika już na etapie jego rekrutacji. Łatwiej jest takiego pracownika zaadaptować w przypadku, gdy znajduje się już na miejscu. Sytuacja jest trudniejsza, gdy należy sprowadzić pracownika z zagranicy, co zależy od licznych czynników kulturowych i ekonomicznych. Pracodawca, aby takiego pracownika ściągnąć, musi mu na miejscu zapewnić lepsze warunki bytowe, niż gdyby pozostał w kraju macierzystym. Wiąże się to nie tylko z kosztami pieniężnymi, ale również z emocjonalnymi i społecznymi. Jeśli pracodawca nie spełni oczekiwań pozyskiwanego pracownika, to ten ostatni może nie ulegać adaptacji i już po przyjeździe rozglądać się za lepszą pracą, tym samym generując dla pierwszego pracodawcy spore nieodwracalne wydatki. Przeciż adaptacja polega na tym, aby pozyskany pracownik związał się z firmą na dłuższy okres współpracy.

Przy zatrudnianiu większej ilości pracowników z zagranicy mogą być organizowane szkolenia przedwstępne. Są to kursy kształcące z zakresu odmienności kulturowej w kraju goszczącym, odmiennych metod pracy, ale też budowaniu marki pracodawcy wśród potencjalnych pracowników. Wtedy rekrutowany może podjąć wyważoną decyzję, czy chce rzeczywiście się zatrudnić w danym miejscu pracy i przejść przez proces przystosowania się do dwóch obszarów: opanowanie zakresu czynności i obowiązków związanych z pracą oraz przyzwyczajenie się do materialnego środowiska i czasu pracy [5].

Adaptacja pracownika zagranicznego jest również dwukierunkowym procesem integracji pracownika zagranicznego z pozostałą rodzimą częścią załogi. Dlatego istotne są działania pracodawcy, zmierzające do pozostałych pracowników. Wskazane są działania informacyjne, które zapobiegą wszelkiej formie dyskryminacji w kontaktach międzyludzkich. Integrowanie pracowników w organizacjach o wielu kulturach jest trudniejsze ze względu na różnorodność pracowników i generuje dla działów HR dodatkowe obowiązki również w zakresie właściwego przygotowania menadżerów do pełnienia tego zadania [6].

W średnich i dużych firmach, gdzie pracowników zagranicznych jest wielu, działania te powinny przybrać cechy strategii międzykulturowej. Strategia natomiast powinna wykorzystywać dostępne kanały komunikacji wewnętrznej w realizowaniu funkcji informacyjnej. Strategia powinna być ukierunkowana na nabywanie kompetencji międzykulturowych wśród pracowników rodzimych poprzez podnoszenie świadomości istnienia zróżnicowania kulturowego jak również umiejętności zachowywania się w środowisku wielokulturowym.

Najbardziej podstawowym mechanizmem adaptacji do pracy są też kontakty międzyludzkie, dlatego pracodawca powinien zapewnić warunki, w których cudzoziemiec podejmujący zatrudnienie w firmie będzie miał jak najczęstszy kontakt z pracownikami rodzimymi i będzie w nawiązywanie tych kontaktów

zaangażowany, bowiem umiejętność budowy zaangażowania jest dużym wyzwaniem dla organizacji dbających o utrzymanie zarządzania zasobami ludzkimi na wysokim poziomie [7].

Jednym z głównych narzędzi motywowania jest też system wynagradzania i związane z nim potrzeby pracowników. Pracownicy zagraniczni wahadłowi i delegowani do pracy za granicą zazwyczaj nastawieni są na zysk krótko- i średnioterminowy. Inaczej jest w przypadku imigrantów zarobkowych – dla nich warunki i zadowolenie z pracy oraz adaptowanie się często jest ważniejsze niż osiągnięte dochody. System motywacyjny kształtuje postawy pracowników wobec organizacji i obowiązków, jak również oddziałuje na jego zaangażowanie i efektywność [8].

Adaptacja pracowników raczej nie jest kwestią priorytetową polskich pracodawców. Spowodowane to jest faktem, że raczej większość pracowników-cudzoziemców pochodzi z krajów bliskich Polsce kulturowo i ich potrzeby adaptacyjne nie są duże, a w wielu firmach odsetek pracowników zagranicznych jest niski. Natomiast kierowani do pracy na krótki okres nie są zainteresowani działaniami adaptacyjnymi ze względu na brak takiej potrzeby wewnętrznej.

Bez względu na to adaptacja stanowi istotny element poprawnego przebiegu integracji nowego pracownika zagranicznego z pozostałą częścią zespołu. Najważniejsze działania to różnorodne dodatki pieniężne, opieka medyczna dla pracownika i migrujących wraz z nim członków rodziny, zwrot kosztów podróży, dodatkowe szkolenia czy zasiłki szkolne dla dzieci pracownika. Jednocześnie narzędzia pozamaterialne (takie jak pomoc w znalezieniu mieszkania, przydzielenie opiekuna, wy tłumaczenie przepisów kraju przyjmującego i in.) wzmacniają działania pozostałych motywatorów, których siła może w krótkim czasie ulec wygaszaniu [9].

#### **4. Pracownicy wahadłowi**

Do grupy pracowników wahadłowych, inaczej zwanych kontraktowymi (ang. *contract workers*) zalicza się najczęściej osoby, które posiadają prawo do wykonywania pracy na pewien określony z góry czas. Po upływie tego okresu czasu muszą kraj opuścić. Popularnie zjawisko to jest nazywane pracą sezonową i jest dość rozpowszechnione w Polsce, szczególnie w branży budowlanej oraz rolnictwie.

Inną grupą pracowników wahadłowych są kobiety, podejmujące zatrudnienie w charakterze pomocy domowej. Często są to wyjazdy okazyjne, czasowe, jedynie w celu uzyskania określonego przychodu. Szczególnie popyt na tego rodzaju pracę skierowany jest wobec obywaterek Ukrainy. Takie pracownice pochodzą z małych ośrodków, ale można wśród nich spotkać zarówno osoby słabo wykształcone, jak też posiadające dwa dyplomy. Praca ta jest równie cięż-

ka, ponieważ polega na prawie całodobowej obecności w gospodarstwie domowym (ang. *live-in*).

Do pracowników wahałowych zaliczani są również pracownicy tzw. pracy 3-D (ang. *dirty, dangerous, difficult* – brudna, niebezpieczna, trudna) [10]. Miejscowi bezrobotni niechętnie podejmują tego rodzaju zatrudnienie. Natomiast pracownik przyjezdny nie ma wygórowanych wymagań i chętnie podejmie nawet najgorszą pracę. Jest to wygodne też dla pracodawcy, gdyż za pracę 3-D, która nie przynosi wysokich korzyści, musiałby płacić miejscowemu kwotę o wiele wyższą.

Do grupy pracowników wahałowych zaliczani są najczęściej tak zwani niewykwalifikowani pracownicy. Celem ich przyjazdu jest szybkie zarobienie pieniędzy i powrót do kraju pochodzenia. Z tego powodu poświęcają maksymalną możliwą ilość czasu na wykonywanie pracy zarobkowej, ograniczając swój kontakt z otoczeniem w pracy do niezbędnego minimum, nie wspominając już o środowisku poza pracą. Dlatego nie pragną się oni adaptować, natomiast pracodawca uważa za bezcelowe adaptowanie takiego pracownika – koszty są niewspółmierne do uzyskiwanych korzyści.

Obecnie w Polsce pracownicy wahałowi pochodzą przeważnie z pięciu krajów: Ukrainy, Białorusi, Mołdawii, Rosji i Gruzji (przy czym obywatele Ukrainy stanowią ponad 90% pracowników wahałowych w Polsce). Spowodowane jest to przepisami, które zezwalają obywatelom tych krajów wykonywać sezonowe prace bez zezwolenia. Jedynym obowiązkiem wobec nich jest zarejestrowanie przez pracodawcę w Powiatowym Urzędzie Pracy oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi, na podstawie którego cudzoziemiec ubiega się o wydanie wizy. Praca sezonowa może trwać nie dłużej, niż 6 miesięcy w ciągu jednego roku kalendarzowego. Poza tradycyjnym rolnictwem i budownictwem, pracownicy sezonowi najczęściej pracują w Polsce również w przetwórstwie przemysłowym, handlu, gospodarstwach domowych, transporcie i gastronomii.

## 5. Imigranci zarobkowi

Imigranci zarobkowi stanowią ważną grupę pracowników zagranicznych w Polsce. Na nich składają się przede wszystkim osoby o wysokich kwalifikacjach, ale też pracownicy niewykwalifikowani, zamierzający osiedlić się w Polsce. Są to pracownicy zagranicznych korporacji działających w Polsce, właściciele i inwestorzy spółek zagranicznych. Grupę tą dopełniają również zagraniczni absolwenci wyższych uczelni w Polsce, którzy zdobywając wykształcenie decydują się na pozostanie w Polsce. Migranci z tej grupy dzielą się na dwie podgrupy. Pierwsza to osoby pochodzące z krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Ameryki Północnej. Drugą stanowią absolwenci pochodzący przeważnie z krajów byłego ZSRR, ale również z Chin czy Indii.

Specyficzną częścią wśród imigrantów zarobkowych stanowią osoby polskiego pochodzenia, które mają ułatwiony dostęp do rynku pracy. Są to przede wszystkim repatrianci oraz posiadacze Karty Polaka. Obecnie w Polsce przebywa prawie 6000 repatriantów z krajów byłego ZSRR. Natomiast w latach 2007-2014 wydano około 140 tys. Kart Polaka [11]. Trudno ocenić, ile z tych osób podjęło pracę w Polsce, jednak Karta Polaka jest przyczynkiem do emigracji zarobkowej do Polski, szczególnie wśród obywateli Ukrainy i Białorusi.

Kolejną grupą imigrantów zarobkowych są osoby, które przyjeżdżają do Polski na bardzo krótki okres w celach zarobkowych. Celem ich pobytu jest handel. Zjawisko to było szczególnie rozpowszechnione w latach dziewięćdziesiątych, gdy w dużych miastach powstawały ogromne bazy, gdzie imigranci (przeważnie z za wschodniej granicy) sprzedawali przywiezione przez siebie towary. Obecnie ta grupa jest mocno ograniczona liczebnie przez restrykcyjne przepisy unijne, jednak nadal jest to rozpowszechnione zjawisko na wschodnim pograniczu: w województwach podkarpackim, lubelskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim, jak również w mniejszym stopniu w mazowieckim (Jarmark Europa, obecnie Marywilska) czy łódzkim (Centrum Handlowe „Ptak”).

Od początku przemian transformacyjnych liczba wydanych zezwoleń na pracę dla imigrantów zarobkowych wzrastała aż do roku 2002 (25 tysięcy wydanych zezwoleń na pracę [12]). W kolejnych latach liczba ta zaczęła spadać, a jednocześnie była zawyżona ze względu na fakt, że połowa wydanych zezwoleń na pracę była przedłużeniem poprzedniego, dlatego nie można na podstawie tych danych określić liczby legalnych imigrantów zarobkowych w Polsce. Jeśli chodzi zaś o pracujących nielegalnie – ich liczby nie da się precyzyjnie określić. Wiele osób podejmuje zatrudnienie zaraz po przybyciu do Polski na podstawie wizy turystycznej lub innej, uzyskanej jedynie w celu przedostania się do kraju w celu zarobku w szarej strefie. Znamiennym jest fakt, że nielegalnie zarobkujący najczęściej podejmują pracę w firmach reprezentowanych przez osoby o takim samym pochodzeniu etnicznym.

Polska polityka dostępu do rynku pracy pozwala na pracę bez zezwolenia dla wielu kategorii obcokrajowców z krajów bliskich kulturowo. Natomiast w innych przypadkach przepisy dotyczące zezwolenia na pracę są bardzo restrykcyjne: do 2009 roku dotyczyły jednego pracodawcy na okres nieprzekraczający roku (w 2009 roku nieco zliberalizowano te przepisy). Dodatkowo opłaty administracyjne za wydanie takiego zezwolenia są wysokie, dlatego procedura ta jest opłacalna czasowo i ekonomicznie jedynie dla osób zamierzających objąć wysokie stanowisko lub pozostających dłużej na terytorium RP.

Do grupy imigrantów zarobkowych należą też studenci zagraniczni, studiujący na polskich uczelniach. W grupie tej znalezienie zatrudnienia jest drugim celem pobytu poza ukończeniem studiów, bowiem zatrudnienie pozwala po pierwsze na utrzymanie się, a po drugie na kontynuowanie legalnego pobytu

w Polsce. Studenci są bardziej niż inne grupy narażeni na niechęć ze strony pracodawców, ponieważ potencjalnie ich zatrudnienie łączy się z obawą o jego legalność oraz koniecznością łączenia pracy ze studiami. Podejmowane przez studentów prace są istotne w kontekście ich przyszłej integracji z przyjmującym społeczeństwem [13]. Brakuje natomiast statystyk dotyczących podejmowanego przez tę grupę zatrudnienia. W przyszłości, gdy osoby te ukończą edukację, stają się wartościowym źródłem pozyskiwania kwalifikowanych pracowników zagranicznych, gdyż często osoby pobierające edukację za granicą nie powracają do kraju pochodzenia [14].

Mimo niezrozumienia legalności zatrudnienia studentów zagranicznych przez pracodawców, grupa ta ma największe przywileje w dostępie do rynku pracy. Studenci studiów stacjonarnych posiadający wizę typu D lub zezwolenie na pobyt czasowy są zwolnieni z obowiązku uzyskiwania zezwolenia na pracę. Kolejnym udogodnieniem jest łatwość pozostania w Polsce po ukończeniu studiów: absolwenci wszystkich rodzajów studiów wyższych posiadają bezwarunkowy dostęp do rynku pracy. Nieco gorzej mają studenci zaoczeni, jednak stanowią oni mniej liczną grupę [15]. Mimo to grupa ta jest dyskryminowana na rynku pracy i w mniemaniu pracodawców (często mylnym) nie przynosi im najlepszych wyników ekonomicznych [16].

## 6. Pracownicy delegowani do pracy za granicą

Pracownicy delegowani do pracy za granicą pojawili się dzięki globalizacji i powstawaniu różnego rodzaju współzależności pomiędzy kulturami. Za pierwszych delegowanych pracowników można uznać namiestników i ich świty jeszcze w krajach starożytnych. Następnie, wraz z rozwojem komunikacji, a potem również internetu, ich liczba wciąż wzrastała. W ten sposób powstały ponadnarodowe korporacje, tworzące jedno z pierwszych modeli zarządzania wielokulturowego.

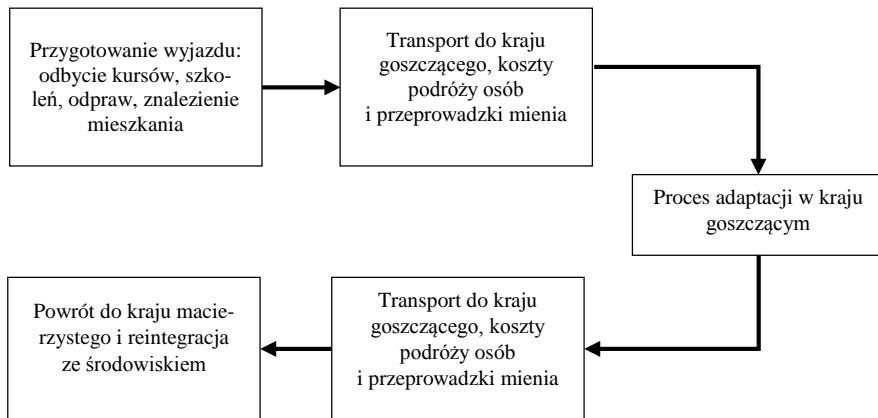
Pracownicy ci mogą być definiowani jako ekspatrianci (ang. *expatriate*), co oznacza pracownika, który pochodzi z kraju, gdzie mieści się siedziba firmy macierzystej, natomiast kierowany jest (oddelegowywany) do pracy poza granicami swojego kraju w celu kierowania placówką, uczestniczenia w projekcie, zdobyciu nowego rynku, wdrożeniu konkretnych strategii [17].

Grupa pracowników delegowanych do pracy za granicą jest specyficzną ze względu na inny charakter adaptacji. Są już oni zatrudnieni w firmie, więc ich adaptacja polegałaby na zintegrowaniu się z kierownictwem i pracownikami oddziału zagranicznego. Pracownicy ci znają zasady i procedury obowiązujące w firmie. Dla pracowników delegowanych najważniejszym czynnikiem adaptacyjnym jest wynagrodzenie. Udane przeniesienie pracownika z jednego kraju do



drugiego jest skomplikowanym procesem wymagającym koordynacji. Mobilność expatriantów dzieli się na kilka etapów, z których każdy jest istotny.

Grupa tych pracowników, zwanych inaczej specjalistami, stanowi niewielki odsetek imigrantów, jednak dość ważny ze względu na obejmowane przez nich stanowiska oraz osiągnięte przez nich dochody. Najczęściej są to specjaliści do spraw projektów, menadżerowie, konsultanci, szkoleniowcy, naukowcy oraz wojskowi. Pojawiają się w miejscach, gdzie podaż pracy specjalistycznej nie jest zaspokajana przez miejscowy rynek edukacyjny.



Rys. 1. Etapy mobilności pracowników delegowanych do pracy za granicą

*Źródło: opracowanie własne.*

Sz szczególnie pokaźna liczba pracowników delegowanych w Polsce pochodzi z krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jest to możliwe dzięki ustanowionemu przez art. 39 Traktatu ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą swobodę przepływu pracowników w ramach Wspólnot Europejskich, a następnie Unii. Pracownicy z Unii znajdują się również w grupie imigrantów zarobkowych (szczególnie z krajów południowych Unii).

Większość pracodawców stosuje wobec pracowników delegowanych różnorodnie konstruowane pakiety płacowe. Wysyłając podwładnego za granicę, zazwyczaj oferują mu znaczną podwyżkę lub różnego rodzaju dodatki do wynagrodzenia. Zaznaczyć należy, że im dłuższa ma być delegacja, tym wyżej kształtuje się poziom wynagrodzenia. Taka osoba musi mieć pewność, że w kraju goszczącym będzie mogła zapewnić sobie i swojej rodzinie taki sam poziom życia i komfortu, jak w kraju macierzystym. Często bowiem silniejszy szok kulturowy odczuwają partnerzy pracowników delegowanych, których nie chroni miejscowy personel [18].

Sytuacja finansowa takich osób ulega poprawie w porównaniu do warunków krajowych. Wyjazd wiąże się z przeprowadzką nie tylko pracownika, ale też jego

rodziny. Z tego tytułu należy mu wynagrodzić straty, poniesione przez pozostałych pracujących członków rodziny, rezygnujących z pracy w kraju macierzystym. Stratę tą można wynagrodzić na dwa sposoby: refundując koszty utracone z tytułu utraty przyszłych korzyści z pracy lub też znajdując tej osobie pracę (być może we własnej firmie).

Zbyt wygórowane wynagrodzenie może również negatywnie wpływać na proces adaptacyjny. Gdy pensja otrzymywana w kraju goszczącym przewyższa znacznie pensje pracowników miejscowych, jest dla tych ostatnich krzywdząca. Mogą się oni izolować od delegowanego, utrudniając w ten sposób przebieg pracy, dlatego ważne jest, aby wynagrodzenie w kraju goszczącym nie było rażąco wysokie. Można tego dokonać np. poprzez wypłatę części wynagrodzenia w kraju macierzystym np. poprzez regulowanie zobowiązań hipotecznych pracownika lub wypłatę części wynagrodzenia po powrocie.

Niezależnie od rodzaju delegacji, dla pracodawcy transfer międzynarodowy pracownika często wymaga współpracy pomiędzy więcej niż jedną częścią organizacji. Skoordynowanie i płynność komunikacji pomiędzy wszystkimi usługami wsparcia zarówno w kraju macierzystym, jak i goszczącym pozwala na trwałe monitorowane i rozwijane mobilności pracowników w zależności od potrzeb biznesowych firmy.

Osoby delegowane do pracy za granicą – prezesi, członkowie zarządów i rad nadzorczych, dyrektorzy i menadżerzy – są grupą specyficzną. Zwykle słabo adaptują się ze środowiskiem pracy ze względu na krótkookresowość swojej migracji za granicę. Natomiast jeśli już adaptują się poprzez kontakty społeczno-kulturowe w danym kraju, to zazwyczaj nie jest to adaptacja w środowisku lokalnym, tylko wśród międzynarodowego środowiska pracy, zlokalizowanego w danej miejscowości.

## **7. Problemowe zagadnienia adaptacji pracowników zagranicznych**

Pierwszym problemem, z jakim może spotkać się pracodawca przy zatrudnianiu pracowników zagranicznych to sytuacja, kiedy pracowników takich poszukuje nie do końca uczciwa agencja pracy. Może ona na potrzeby doraźnego szybkiego zysku pobierać od rekrutowanych dodatkowe opłaty, co negatywnie wpływa na wizerunek ostatecznego pracodawcy. Inną sprawą jest obiecywanie przez rekruterów „złotych gór” pracownikom z zagranicy w postaci bardzo wysokich zarobków i szerokich pakietów socjalnych, których firma nie zapewnia lub nie obiecała zapewnić. Pracownicy często nie zdają sobie sprawy, że rekruter jest jedynie pośrednikiem i pracodawca nie odpowiada za jego działania, zaś pracodawca ma problem w postaci zawiedzionych oczekiwań. Pracownik na

innych niż obiecane warunkach nie jest wystarczająco zmotywowany do wykonywania pracy. Jest to bardzo ważny powód do znalezienia sprawdzonego rekrutera lub włożenia zadania poszukiwania pracowników zagranicznych na barki własnego działu zasobów ludzkich. Szczególnie często taka sytuacja spotykana jest w przypadku poszukujących zatrudnienia w Polsce obywateli Ukrainy [19], jednak w ich przypadku wynikać to może również z faktu, że stanowią oni najliczniejszą grupę pracowników zagranicznych w Polsce.

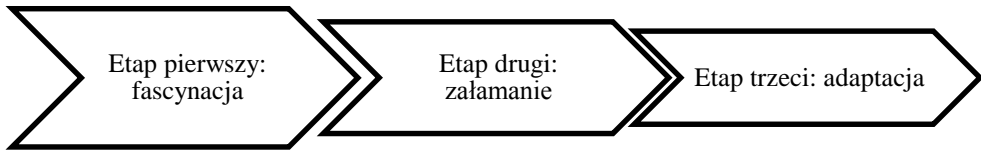
Problem nieuczciwego pośrednictwa pracy jest ściśle uregulowany. Pracodawcy, poszukujący rekrutera muszą się upewnić, że podpisze on z zaproszonymi pracownikami umowę kierującą do pracy, która będzie zawierała następujące informacje:

- nazwę zagranicznego pracodawcy;
- okres wykonywania pracy na rzecz pracodawcy;
- rodzaj wykonywanej pracy, warunki pracy, wysokość wynagrodzenia oraz świadczeń pozapłacowych;
- kwestię ubezpieczeń społecznych i od następstw nieszczęśliwych wypadków;
- obowiązki i uprawnienia stron umowy;
- zagadnienia o odpowiedzialności stron z tytułu niewywiązania się z umowy;
- należności wobec pośrednika;
- zasady prawne podjęcia pracy przez cudzoziemców.

Pośrednictwo pracy jest dość wygodną formą poszukiwania pracowników zagranicznych dla pracodawcy. Agent pośredniczy w wyrobieniu paszportów, wiz i pozwoleń, jednak powoduje to dla potencjalnego pracownika dodatkowe koszty, czym mogą być sfrustrowani. Dodatkowo pobierane są przeróżne kaucje za mieszkanie, opłaty za rejestrację, założenie konta bankowego itp., dlatego po raz kolejny podkreślić należy, że pracodawca musi być bardzo ostrożny w dobie-raniu agencji pracy, aby na samym początku nie zniechęcić potencjalnych pracowników.

Pracownik zagraniczny może przechodzić przez kilka etapów adaptacji (rys. 2). Na etapie fascynacji pracownik zagraniczny ma wysoki poziom zadowolenia z możliwości podjęcia pracy i korzystania z zarobków. Fascynacja też wynikać może z niskiego poziomu styczności z rzeczywistością, dlatego też okres ten trwa krótko – najwyżej miesiąc. Na etapie załamania następuje upadek morale, gdyż pracownik ma problemy w budowaniu relacji międzyludzkich z pozostałymi pracownikami, którzy mogą go nie rozumieć lub nie akceptować jego odmienności kulturowej. Wiele osób może na tym etapie nie wytrzymać napięcia i zakończyć pracę w danej organizacji lub nawet powrócić do kraju macierzystego. Etap adaptacji jest to przystosowanie się do funkcjonowania w ramach danej organizacji. Nadmienić należy, że etap drugi i trzeci mogą występować kolejno po sobie aż do pełnej adaptacji i w zależności od czynników psychospołecznych być rozciągnięte w czasie. Pełna sprawność działania tech-

nicznego i utożsamienie się z organizacją może być osiągnięte po dwóch miesiącach, a najczęściej proces ten zajmuje 6-12 miesięcy pracy od momentu rozpoczęcia pracy w organizacji [20].



Rys. 2. Etapy adaptacji pracownika zagranicznego

*Źródło: opracowanie własne.*

Może się zdarzyć że pracownik zagraniczny będzie miał problem z miejscową załogą firmy w postaci trudnych stosunków międzyludzkich ze względu na swoje pochodzenie lub poczucie niższości wywołane przez pozostałych członków załogi. Bardzo ważna jest rola menedżera, gdyż – ze względu na drażliwą sprawę procedur składania skarg – musi przeprowadzić poufną i dyskretną rozmowę o wszelkiego rodzaju przejawach dyskryminacyjnych. Pracownik zagraniczny może mieć potrzebę przeprowadzenia takiej rozmowy, jednak menedżer musi być w tym przypadku bardzo ostrożny. Nie ma prawa podważyć autorytetu któregokolwiek z zaskarżanych pracowników. Rozmowa taka pomoże przełożonemu wyciągnąć prawidłowe wnioski i dyskretnie wyeliminować zaistniałe przejawy dyskryminacji.

Kolejnym problemem adaptacyjnym mogą być stereotypy wśród pracowników lokalnych na temat pracowników zagranicznych. Najczęściej występujący stereotyp to „zabieranie miejsc pracy”. W rzeczywistości jednak gospodarki wielu krajów byłyby w znacznie gorszym stanie gdyby nie pracownicy-cudzoziemcy, bowiem wykonują oni pracę za taką pensję, za którą miejscowy pracownik odmówiłby przyjęcia oferty pracy. Dlatego ważna jest edukacja załogi na temat korzyści wynikających z obecności cudzoziemców w zespole: możliwość poznania doświadczeń czy też nauki języków obcych.

Relacje zagranicznego pracownika z pracodawcą mogą być skomplikowane. Z jednej strony jest on dla pracodawcy „wygodniejszy”, ponieważ łatwo jest go zatrudnić i mniej mu się płaci. Z drugiej strony pracodawca jeszcze łatwiej może takiego pracownika zwolnić, co szczególnie dotyka pracowników wahańlowych. Pracownik taki nie utożsamia się z pracodawcą, a w przypadku nieudanej adaptacji rozpowszechnia na jego temat niepocholebne opinie.

Cudzoziemcy przyjeżdżający do Polski w celu podjęcia pracy stawiają wyzwanie dla pracodawcy ze względu na potencjalne napięcia i brak tolerancji ze strony pracowników rodzimych. Napięcia te mogą wynikać nie tylko z różnic kulturowych, ale również z poczucia konkurencji na rynku pracy. Pracownicy

rodzimi, którzy nie posiadają stażu w ramach mobilności zagranicznej, mogą się obawiać zwolnienia, gdyż znają mniej języków lub osiągają mniejszą efektywność związaną z mniejszym doświadczeniem międzynarodowym.

## **8. Podsumowanie**

Analiza adaptacji pracowników zagranicznych w sposób istotny uwarunkowana jest postawami otoczenia pracy, w tym pracodawcy oraz współpracowników, wobec zatrudnionych cudzoziemców. Na adaptację zdecydowanie wpływa postawa załogi firmy. Postawy te są w zdecydowanej większości przyjazne wobec zagranicznej siły roboczej, dlatego można pokusić się o stwierdzenie, że pracujący w Polsce cudzoziemcy adaptują się dobrze pod względem psychologiczno-społecznym.

Nieco gorzej wygląda sytuacja pod względem ekonomicznym. Pomimo faktu, że podejmowana praca jest dla wielu z nich (szczególnie pracowników z Europy Wschodniej) życiową szansą w porównaniu do możliwości w kraju pochodzenia, to często jest to praca nieodpowiednia do kwalifikacji zawodowych i oczekiwań finansowych (pomijając pracowników delegowanych). Pracodawcom brakuje wypracowanych schematów zastosowania narzędzi motywacyjnych wobec obcokrajowców – są one stosowane dość chaotycznie i sporadycznie, dlatego w tym miejscu występują problemy adaptacyjne.

Aby działania polskich pracodawców wobec cudzoziemskiej siły roboczej nabrały umasowionego charakteru, należy oczekiwać zwiększenia popytu na pracę cudzoziemców, jak również jej podaży. Przede wszystkim niedostateczne działania adaptacyjne pracodawców wynikają z małej liczby cudzoziemców na polskim rynku pracy, więc działania adaptacyjne, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstwach po prostu są mało opłacalne jeśli porównać nakłady do wyników. Wyjątkami są jedynie duże korporacje i firmy outsourcingowe, gdzie liczba cudzoziemców niekiedy przewyższa liczbę pracowników lokalnych.

Adaptacja pracownika zagranicznego dla pracodawcy powinna być rzeczą istotną, jeżeli pragnie w pełni wykorzystać kapitał ludzki wnoszony przez niego do organizacji. Polski rynek pracy stwarza korzystne warunki do napływu zagranicznej siły roboczej, która niesie ze sobą jakościowy kapitał ludzki. Adaptacja pracownika jest aktualnym problemem badawczym w dziedzinie zarządzania pracownikami w globalizującym się rynku pracy. Dlatego ważne jest ciągle pogłębianie wiedzy w tym zakresie, aby pracodawcy i kadra zarządzająca byli przygotowani na przyjęcie wciąż zwiększającej się ilości pracowników zagranicznych.

## Literatura

- [1] **Balicki J., Stalker P.:** *Polityka imigracyjna i azyłowa. Wyzwania i dylematy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2006, s. 18.
- [2] **Polomska-Jesionowska A.:** *Transgraniczne współdziałanie gospodarcze jako źródło różnorodności kulturowej – perspektywy badawcze* [w:] Magier-Łakomy E. (red.), *Potencjał kulturowy i społeczny oraz zasoby ludzkie w procesach zarządzania*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 41/2015, s. 18.
- [3] Zespół ds. Migracji MSW, *Polityka migracyjna Polski – stan obecny i postulowane działania*, Departament Polityki Migracyjnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Warszawa 2012, ss. 9-11.
- [4] **Konieczna-Salamatin J.:** *Imigracja do Polski w świetle danych urzędowych*, Institute for Socio-Economic Enquiry, Warszawa 2015, s. 18.
- [5] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, ss. 151-152.
- [6] **Oleksyn T.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 496.
- [7] **Pocztowski A., Urbaniak B.:** *Praktyka zżł w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 195.
- [8] **Lewicka D.:** *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 120.
- [9] **Górska J.:** *Zaangażowanie pracowników a psychospołeczne warunki pracy*, [w:] Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 97.
- [10] **Balicki J., Stalker P.:** *Polityka imigracyjna i azyłowa...*, op. cit. s. 91.
- [11] **Łysienia M. (red.):** *Cudzoziemcy w Polsce. Podręcznik dla funkcjonariuszy publicznych*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2015, s. 18.
- [12] **Okólski M.:** *Polska jako kraj imigracji – wprowadzenie*, [w:] Górny A., Grabowska-Lusińska I., Lesińska M., Okólski M. (red.), *Transformacja nieoczywista. Polska jako kraj imigracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 42.
- [13] **Kubiciel-Lodzińska S.:** *Studenci zagraniczni w Polsce – ich obecność na rynku pracy oraz wydatki (na podstawie badań z województwa opolskiego)*, [w:] Kotlorz D. (red.), *Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr. 197, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 142.
- [14] **Hut P., Jaroszevska E.:** *Studenci zagraniczni w Polsce na tle migracji edukacyjnych na świecie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 6.
- [15] **Łukaszczyk K. (red.):** *Imigracja studentów zagranicznych do Polski*, Krajowy Punkt Kontaktowy Europejskiej Sieci Migracyjnej w Polsce, Warszawa 2013, ss. 83-84.

- [16] **Janowska Z.:** *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Rzeczywistość polska a standardy europejskie*, [w:] Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 86-87.
- [17] **Przytuła S.:** *Rola menadżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, ss. 475-478.
- [18] **Trompenaars F., Hampden-Turner C.:** *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 256.
- [19] **Klaus W. (red.):** *Ziemia obiecana? Warunki pracy cudzoziemców w Polsce*, Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny „SIM”, Warszawa 2011, s. 20.
- [20] **Kubica I.:** *Adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy*, [w:] Poczowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 119.

## **ADAPTATION OF WORKERS FROM ABROAD IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN VIEW OF IMMIGRATION TO POLAND**

### **Summary**

During the past few years have faced the huge relevance of management of ever-growing number of workers from abroad in Poland. Presented paper relates to adaptation of workers from abroad. It is an actual topic due to the strengthening inflow of labour force from foreign countries. It specifically describes methods of adaptation of employees to the new workplace, including foreign workers, as well outlines most problematic fields in adaptation of foreigners to the workplace. Issues depicted in the article involve whole range of consequences of inflow of foreigners, which have an immense value for internationalization of Polish labour market.