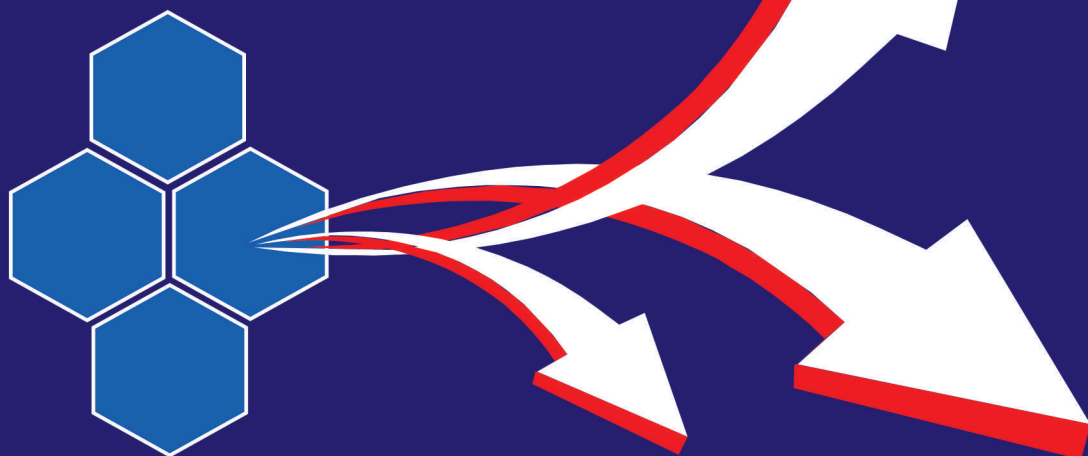


Mariusz Urbański

**UWARUNKOWANIA
ZATRUDNIANIA
MIGRANTÓW W POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Monografia



Częstochowa 2022

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Mariusz Urbański

**UWARUNKOWANIA ZATRUDNIANIA
MIGRANTÓW W POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

Recenzenci

prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys

prof. dr hab. inż. Joanna Paliszkievicz

Redakcja

Paulina Rak

Redakcja techniczna

Marcin Pilarski

Projekt okładki

Marcin Pilarski

Praca powstała dzięki współpracy
z **Instytutem Badawczym Dróg i Mostów**



ISBN 978-83-7193-898-6

e-ISBN 978-83-7193-899-3

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022

© Copyright by Mariusz Urbański, Częstochowa 2022



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B

tel. 34 325 04 80, dystrybucja 34 325 03 93

e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Migracja – typy, teorie i czynniki	11
1.1. Charakterystyka migracji i jej podział typologiczny	11
1.2. Teorie migracji w świetle literatury	18
1.3. Czynniki wpływające na migrację ludności	38
2. Specyfika migracji zarobkowej w świetle badań naukowych	49
2.1. Migracja zarobkowa w ujęciu ilościowym – perspektywa europejska	49
2.2. Migracja zarobkowa w ujęciu ilościowym – perspektywa krajowa	61
2.3. Zjawisko migracji zarobkowej w kontekście badań międzynarodowych	73
2.4. Charakterystyka migracji zarobkowej w świetle badań krajowych	92
3. Migracja zarobkowa w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi	97
3.1. Znaczenie procesów migracyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi	97
3.2. Wpływ zatrudniania cudzoziemców na wielokulturowe środowisko organizacji	107
3.3. Znaczenie i rola działań motywacyjnych w procesie motywacji migrantów	121
3.4. Rola i znaczenie migracji na poziomie mikro	135
4. Charakterystyka procesu badawczego na potrzeby badań empirycznych	146
4.1. Ogólny opis procesu badawczego	146
4.2. Pytania badawcze, cele badań i hipotezy badawcze	147
4.3. Określenie próby badawczej i sposobu jej doboru.....	151
4.4. Opis techniki gromadzenia danych i narzędzia badawczego	152
4.5. Miary analizy statystycznej oraz formy graficzne prezentacji wyników	153
4.6. Charakterystyka respondentów	154

5. Migranci w polskich przedsiębiorstwach – analiza i ocena zjawiska na podstawie badań empirycznych	156
5.1. Ogólna opinia respondentów o procesach zatrudniania cudzoziemców	156
5.2. Analiza ilościowa badań empirycznych dotyczących zjawiska zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach	164
5.2.1. Determinanty zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa	164
5.2.2. Oczekiwane wartości z zatrudniania cudzoziemców postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa	175
5.2.3. Utrudnienia postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu cudzoziemców	184
5.2.4. Konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw wynikające z istniejących utrudnień w zatrudnianiu cudzoziemców	192
5.2.5. Identyfikacja oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców	196
5.2.6. Główne przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców	206
5.3. Analiza i ocena procesów zarządzania operacyjnego pracą cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach	216
5.3.1. Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą	216
5.3.2. Mocne strony zatrudnianych cudzoziemców	225
5.3.3. Słabe strony zatrudnianych cudzoziemców	233
5.4. Analiza i ocena procesów motywacji cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach	239
5.5. Analiza i ocena procesów przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa	248
5.5.1. Analiza i ocena postrzeganych szans i zagrożeń dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa	248
5.5.2. Analiza i ocena wpływu pandemii COVID-19 na perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa	261
5.6. Identyfikacja istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach	267
Podsumowanie	275
Bibliografia	287
Spis tabel	320
Spis rysunków	326
Załączniki	331

WSTĘP

Celem przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku jest realizacja zadań i działań znamienych dla jego profilu działalności. Zamiary te mogą przejawiać się w dążeniu do maksymalizacji zysków, oferowaniu innowacyjnych produktów lub usług, zwiększaniu udziału w rynku, pozyskiwaniu nowych klientów, wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej czy chęci poprawy wizerunku. Jednakże, bez względu na rodzaj założonych celów, ich realizacja zależy m.in. od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Zasoby te mogą mieć charakter materialny bądź niematerialny, lecz jednymi z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa są jego pracownicy, współcześnie określani również jako kapitał ludzki przedsiębiorstwa (pojęcia „zasób” i „kapitał” – choć zbliżone – nie są jednak tożsame). To dzięki pracownikom przedsiębiorstwo jest w stanie realizować cele, wyznaczać dalsze kierunki swoich działań i ciągle się rozwijać. Kapitał ludzki rozumiany jest jako kapitał składający się z posiadanej przez pracowników przedsiębiorstwa wiedzy, doświadczenia, umiejętności czy motywacji, które nie tylko charakteryzują się określoną wartością, ale znacząco wpływają na efektywność i skuteczność działania całego przedsiębiorstwa. Pracownicy przedsiębiorstwa to grupa ludzi odznaczająca się dużą różnorodnością zarówno pod względem wieku, wykształcenia, umiejętności, doświadczenia, jak i postaw lub cech charakteru. Ostatnimi laty kolejną cechą zwiększającą tę różnorodność jest również kraj pochodzenia pracowników, bowiem coraz częściej polskie przedsiębiorstwa decydują się na zatrudnianie osób pochodzących z innych krajów¹. Fakt zatrudnienia takiej osoby wynika z coraz bardziej nasilającego się zjawiska migracji, a w szczególności migracji zarobkowej, której głównym celem jest znalezienie pracy przez cudzoziemca. O ile we wcześniejszych latach mieszkańcy Polski emigrowali i poszukiwali pracy w obcych krajach, o tyle od kilku lat Polska stanowi kraj docelowy migrantów z innych krajów, głównie z Ukrainy czy Białorusi.

¹ W dalszej części monografii osoby pochodzące z innych krajów, zatrudnione w polskich przedsiębiorstwach, będą określane jako: migranci, cudzoziemcy, pracownicy zagraniczni, obcokrajowcy, pracownicy obcego pochodzenia czy osoby pochodzące z innych krajów.

Zjawisko globalizacji spowodowało, że nie tylko zmienił się sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, które w obliczu gwałtownych i dynamicznych zmian stanęły wobec konieczności zwiększenia elastyczności, by dopasować swoją działalność do nowych warunków funkcjonowania, ale pociągnęło za sobą również zmiany w strukturze zatrudniania pracowników. Sama globalizacja bowiem przyczyniła się do zwiększonej mobilności pracowników, którzy w większym stopniu są skłonni szukać pracy za granicą, a z drugiej strony przedsiębiorstwa także coraz chętniej zatrudniają cudzoziemców. Jest to podyktowane faktem, że bardzo często koszt zatrudnienia cudzoziemców jest niższy niż koszt zatrudnienia pracownika krajowego, ale też zdarzają się przypadki, gdy obcokrajowcy posiadają kwalifikacje i umiejętności, których brakuje rodzimym pracownikom. Zatrudnienie osób pochodzących z innych krajów w rodzimym przedsiębiorstwie powoduje uzyskanie pożądaných wartości oferowanych przez danego pracownika, jednocześnie przyczynia się do tworzenia wielokulturowego środowiska pracy w samym przedsiębiorstwie. To zjawisko wielokulturowości można zdefiniować jako pogląd, który zakłada, że w każdym przedsiębiorstwie występuje kilka różnych od siebie środowisk i czynników kulturowych, odgrywających znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji. Należy nadmienić, że powstanie środowiska wielokulturowego przyczynia się do wielu implikacji w postaci szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa. Powoduje również, że przedsiębiorstwa powinny odpowiednio zarządzać personelem, m.in. poprzez realizowanie konkretnych działań motywacyjnych.

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury dotyczącej migracji, a w szczególności migracji zarobkowej, wykazała, że zjawisko to było badane pod bardzo szerokim kątem. Kompleksowo omówione zostały ekonomiczne aspekty migracji zarobkowej oraz wpływu migracji na rynki pracy. Analizą objęto czynniki migracji (o charakterze zarówno przyciągającym, jak i wypychającym) i wpływ tego zjawiska na społeczeństwo i rynki pracy kraju ojczystego migranta zarobkowego. Wśród najpopularniejszych autorów zagranicznych zajmujących się tematyką migracji zarobkowej można wskazać A.M. Williamsa, C.M. Halla i R.E. Wooda, którzy badają to zjawisko w kontekście turystyki, D. Yanga i H.J. Choi, którzy analizowali wpływ przekazów pieniężnych od migrantów zarobkowych na gospodarstwa domowe pozostawione w kraju ojczystym, oraz M. Ruhsa, który badał zjawisko migracji zarobkowej pod kątem opracowywania odpowiednich programów skierowanych do cudzoziemców. Wśród badaczy pracujących na polskich uczelniach najwięcej badań nad migracją zarobkową przeprowadził Y. Bilan, jednakże koncentrował się on na zagadnieniach przygranicznej pracy zarobkowej. Ponadto w efekcie zrealizowanych badań podkreślił, że na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw zatrudnianie i zatrzymywanie wykwalifikowanych pracowników jest jednym z najtrudniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi. Na uwagę zasługują również prace P. Kaczmarczyka, M. Mioduszewskiej, A. Zylicz, D. Kopycińskiej, P. Zwiecha, M. Białas, A. Sołka czy M. Lenartowicz.

Z przeprowadzonych studiów literaturowych wynika, że temat migracji zarobkowej, pomimo jego dogłębnego zbadania i zaprezentowania z wielu różnorodnych perspektyw, nie został w pełni wyczerpany. Nadal brakuje bowiem badań odnoszących się do samych cudzoziemców podejmujących pracę w krajach docelowych i podmiotów gospodarczych ich zatrudniających. Przeprowadzona analiza dostępnej literatury z obszaru migracji zarobkowej, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, wskazała na występowanie luki badawczej, przejawiającej się tym, iż w dotychczasowej literaturze przedmiotu brak jest badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania obcokrajowców przez przedsiębiorstwa. Z jednej strony można przyjąć, że główną przesłanką jest niedobór siły roboczej na polskim rynku, ale z drugiej strony warto również zbadać inne motywy zatrudniania migrantów. Nie wiadomo, na co polskie przedsiębiorstwa zwracają uwagę oraz czego oczekują w wyniku zatrudnienia cudzoziemców, brak jest również wiedzy dotyczącej wpływu migrantów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wpływu tworzącego się środowiska wielokulturowego na jego rozwój czy zachęt motywacyjnych oferowanych przez przedsiębiorstwo względem zatrudnianych pracowników pochodzenia obcego.

To zatem sprawiło, że zidentyfikowana luka badawcza stała się inspiracją do podjęcia badań w tym obszarze, powodując, że w niniejszej monografii przeprowadzono analizy dotyczące zatrudniania i zarządzania pracą migrantów wraz z określeniem szans i zagrożeń, wpływających na rozwój przedsiębiorstwa zatrudniającego obcokrajowców. Wypełnienie istniejącej luki badawczej nie tylko umożliwi dokładniejsze scharakteryzowanie zjawiska migracji zarobkowej w polskich przedsiębiorstwach, ale będzie również stanowiło istotny wkład w rozwój dyscypliny naukowej, którą są nauki o zarządzaniu i jakości, a w szczególności z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem i zasobami ludzkimi. W celu jej wypełnienia oraz uzupełnienia dorobku publikacyjnego w tym aspekcie na potrzeby niniejszej monografii sformułowano pytanie badawcze i towarzyszące mu pytania szczegółowe, a także cel główny monografii wraz z celami szczegółowymi oraz hipotezy badawcze.

W niniejszej monografii główny problem badawczy sformułowano został w formie następującego pytania: Jak kształtują się procesy związane z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach?

Głównym celem naukowym było postawienie diagnozy i ocena procesu zarządzania migrantami w przedsiębiorstwie oraz ich wpływu na jego dalszy rozwój. Cele szczegółowe odnoszące się zarówno do części teoriopoznawczej, jak i badawczej pracy sformułowano zostały następująco:

Cel szczegółowy 1: Analiza, ocena oraz identyfikacja czynników determinujących procesy migracyjne (rozdział 1).

Cel szczegółowy 2: Analiza oraz ustalenie statusu migracji zarobkowej w świetle badań naukowych (rozdział 2).

Cel szczegółowy 3: Ocena wpływu migracji zarobkowej na funkcjonowanie przedsiębiorstw (rozdział 3).

Cel szczegółowy 4: Analiza i ocena procesów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa oraz ocena ich wpływu na rozwój polskich przedsiębiorstw (rozdział 5).

Sformułowane na potrzeby procesu badawczego hipotezy dotyczyły poszukiwania relacji pomiędzy badanymi aspektami związanymi z zatrudnianiem cudzoziemców (w ujęciu procesów zarządzania zasobami ludzkimi) a parametrami przedsiębiorstwa, takimi jak: wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców. Statystycznej weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: *Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców, oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu takich osób, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy ich zatrudnianiu oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*

Hipoteza 2: *Problemy związane z zatrudnianiem migrantów i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne strony oraz słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*

Hipoteza 3: *Katalog działań motywacyjnych, jakie oferuje przedsiębiorstwo zatrudnionym cudzoziemcom, jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*

Hipoteza 4: *Postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*

Hipoteza 5: *Występują statystycznie istotne różnice pomiędzy poszczególnymi formami zatrudniania cudzoziemców a parametrami przedsiębiorstwa (wielkość, profil i forma działalności).*

Sformułowane cele oraz hipotezy badawcze zostały zrealizowane oraz zweryfikowane w toku postępowania badawczego obejmującego opracowaną i przyjętą metodologię badawczą. Zrealizowane postępowanie badawcze oparte zostało na zaproponowanym przez W. Dyducha podejściu do metodyki badań ilościowych, ujętym w dalszej części monografii. Jako próbę badawczą wybrano przedsiębiorstwa działające w Polsce i zatrudniające pracowników pochodzących z innych krajów. Wielkość próby oszacowano na podstawie wzoru na wielkość próby przy bardzo dużej populacji, a w celu jej doboru zastosowano metodę doboru losowego. Do przeprowadzenia

badan empirycznych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza badawczego, zawierającego łącznie 28 pytań. Do weryfikacji oraz analizy uzyskanych wyników badań przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat, test U Manna-Whitneya, analizę skupień oraz test korelacji rang Pearsona.

Niniejsza monografia składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym skupiono się na szerokim zagadnieniu, jakim jest migracja. W pierwszej kolejności skoncentrowano się na zjawisku samej migracji. Przytoczono wybrane definicje migracji, migranta oraz uchodźcy, dokonując rozróżnienia ostatnich dwóch terminów. Zaprezentowano również poszczególne typy migracji w zależności od proponowanych przez różnych autorów kryteriów podziału tego zjawiska. Dokonano jednocześnie szerokiego przeglądu literatury w odniesieniu do sformułowanych dotychczas teorii migracji. Ostatnia część rozdziału poświęcona została charakterystyce czynników wpływających na migrację ludności. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zaproponowano autorski podział czynników migracji na te o charakterze przyciągającym oraz te o właściwościach wypychających, a następnie dokonano dokładnej ich charakterystyki.

Kolejny rozdział prezentuje zjawisko migracji zarobkowej w ujęciu analizy danych wtórnych. Na początku scharakteryzowano zjawisko migracji zarobkowej w społeczeństwie europejskim, a następnie w Polsce. Przeprowadzone analizy migracji zarobkowej obejmowały takie aspekty, jak: całkowita liczba migrantów przybywających do Europy, saldo migracji, kraj pochodzenia migrantów, sektory zatrudniające najwięcej migrantów, grupy zawodowe oraz sytuacja pandemiczna trwająca od marca 2020 roku, wywołana przez wirusa SARS-Cov-2 i chorobę COVID-19. W dalszej części omówiono zjawisko migracji zarobkowej w odniesieniu do Polski, analizując dynamikę zmian w liczbie migrantów przybywających do naszego państwa, strukturę wieku migrantów, liczbę wydanych zezwoleń na pracę czy kraj pochodzenia migrantów. W dalszej części zaprezentowano efekty przeprowadzonej wnikliwej analizy dostępnej literatury poświęconej zjawisku migracji zarobkowej. Przytoczono definicje migracji zarobkowej, zbadano determinanty migracji zarobkowej, zwracając szczególną uwagę na rolę sieci migracyjnych, aspekt nielegalnej migracji zarobkowej oraz wiele innych przejawów tego zjawiska. Kolejna część rozdziału dotyczy rozważań nad migracją zarobkową w świetle badań prowadzonych przez polskich badaczy.

Rozdział trzeci omawia zjawisko migracji zarobkowej w kontekście koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, wielokulturowego środowiska pracy oraz motywacji. W związku z tym w pierwszej części rozdziału omówiono koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi i jego związków z migracją zarobkową. Następnie zaprezentowano przedsiębiorstwo jako środowisko, które w wyniku zatrudniania migrantów staje się środowiskiem wielokulturowym, wpływającym na funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa. Kolejna część rozdziału omawia znaczenie i rolę motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pokróćce scharakteryzowano samą motywację i proces motywowania, a następnie zaprezentowano, jak w poszczególnych krajach motywowanie

realizowane jest w praktyce. W ostatniej części zaprezentowano wpływ migrantów na działalność przedsiębiorstw, jednocześnie wskazując, że zjawisko zatrudniania migrantów staje się coraz powszechniejsze, niezależnie od wielkości i profilu działalności przedsiębiorstw. Sprzyjają temu zjawiska globalizacji, internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz wzrost mobilności społeczeństw. Rozdział ten kończy się identyfikacją luki badawczej stanowiącej punkt wyjścia do dalszych badań i analiz, którym poświęcona jest niniejsza monografia.

Rozdział czwarty zawiera charakterystykę zrealizowanego procesu badawczego, opracowanego na potrzeby przeprowadzonych badań empirycznych. Rozpoczyna się przedstawieniem opisu ogólnego procesu badawczego, a kończy zaprezentowaniem sformułowanych na potrzeby niniejszej monografii pytań badawczych, celów pracy oraz hipotez. W dalszej części rozdziału zaprezentowano wykorzystane w trakcie prowadzenia badań empirycznych techniki gromadzenia danych oraz scharakteryzowano wykorzystane narzędzie badawcze. W rozdziale opisano wykorzystane miary analizy statystycznej oraz przedstawiono charakterystykę respondentów.

Rozdział piąty zawiera omówienie wyników przeprowadzonych wieloczynnikowych analiz na podstawie uzyskanych danych pierwotnych, pozyskanych z przedsiębiorstw zatrudniających migrantów. Zawiera on wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących procesów rekrutacji obcokrajowców, procesów zarządzania operacyjnego pracą zatrudnionych migrantów, procesów motywacji, procesów przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa oraz identyfikację istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami zatrudniania cudzoziemców w badanych przedsiębiorstwach. W rozdziale tym również dokonano weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych.

W podsumowaniu w sposób syntetyczny omówiono uzyskane wyniki badań, podkreślono wkład przeprowadzonych badań i analiz w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz wskazano dalsze kierunki badań.

MIGRACJA – TYPY, TEORIE I CZYNNIKI

1.1. Charakterystyka migracji i jej podział typologiczny

Zjawisko migracji zalicza się do grupy niewielu zjawisk, które tak zdecydowanie ukształtowały historię ludzkości. Według L.L. Rybakovsky'ego migracja jest tak stara jak cała ludzkość². Migracja międzynarodowa ma długą historię z pewnymi punktami zwrotnymi: dezintegracja średniowiecznych społeczeństw i towarzyszące temu zmiany, takie jak: renesans, rewolucja handlowa, kolonizacja, rewolucje rolnicze, rewolucja przemysłowa, powstanie społeczeństw wolnorynkowych, nowoczesna edukacja i postęp technologiczny, to niektóre z ważnych czynników przyczyniających się do wzrostu migracji międzynarodowej³. Wpływ migracji jest najbardziej widoczny w wieloetnicznych społeczeństwach (amerykańskim, niemieckim czy brytyjskim), ale stanowi ona również przypomnienie o sile ludzkiego dążenia i chęci do szukania lepszego życia, nawet poza granicami własnego kraju. Migracja to nie tylko ludzie, ale również nowe idee, rozwiązania czy połączenia, które przejawiają się w życiu codziennym – stąd popularność włoskiej pizzy, japońskiego sushi czy tureckiego kebaba. Wiele przedsiębiorstw prowadzonych jest przez migrantów (m.in. brytyjskie sklepiki wielobranżowe zarządzane przez osoby pochodzące z Indii), w większych przedsiębiorstwach załogę tworzą pracownicy pochodzący z różnych krajów. Zjawisko migracji można było zaobserwować już od czasów, kiedy ludzie zaczęli tworzyć większe skupiska związane z danym obszarem. Oznacza to, że migracja towarzyszyła ludziom praktycznie od zawsze. Ludzie migrują od tysiącleci w poszukiwaniu lepszych środków do życia, większych możliwości i większego bezpieczeństwa⁴.

² L.L. Rybakovsky (2003), *The Population Migration (Theory Questions)*, Institute of Socio-Political Research of the Russian Academy of Sciences, Moscow, s. 4.

³ A.A.I.N. Wickramasinghe, W. Wimalaratana (2016), *International migration and migration theories*, *Social Affairs, A Journal for the Social Sciences*, 1/5, s. 13-32.

⁴ J. Oglethorpe, J. Ericson, R.E. Bilsborrow, J. Edmond (2007), *People on the Move: Reducing the Impacts of Human Migration on Biodiversity*, World Wildlife Fund and Conservation International Foundation, Washington DC, s. 5.

Jest to każdy rodzaj ruchu ludności; obejmuje migrację uchodźców, przesiedleńców, migrantów zarobkowych oraz osób przemieszczających się w innych celach, w tym łączenia rodzin⁵. Migrację można zdefiniować jako masową wędrówkę czy przeniesienie się ludności pomiędzy różnymi krajami lub na terenie jednego kraju w celu zmiany miejsca pobytu na stałe lub na określony okres⁶.

Według IOM (International Organization for Migration) migracja to przemieszczanie się osoby lub grupy osób przez granicę międzynarodową lub w obrębie państwa⁷. Podchodząc do problemu bardziej szczegółowo, jest to wydarzenie demograficzne, które ma zarówno wymiar czasowy, jak i przestrzenny⁸. Jedną z pierwszych definicji migracji, sformułowaną przez E.S. Lee w 1966 roku, uwzględniała oba te wymiary, określając ją jako zmianę miejsca stałego lub półstałego zamieszkania, coś, co wiąże się z pochodzeniem, celem i przeszkodami⁹. Jednakże brak podkreślenia aspektu przekraczania granic międzypaństwowych powoduje, że możliwe jest jej użycie nawet w odniesieniu do osób przenoszących się ze wsi do miasta lub z miasta do miasta w obrębie jednego kraju. Obecnie tego rodzaju przemieszczanie się określane jest mianem migracji wewnętrznej¹⁰.

W najprostszym ujęciu migracja oznacza przenoszenie się ludzi z miejsca na miejsce w celu zamieszkania lub pracy¹¹. Według M. Okólskiego migracja oznacza przemieszczanie się ludzi, wywołujące skutki demograficzne lub społeczne zarówno w miejscu jego rozpoczęcia, jak i zakończenia. Istotą migracji jest fakt trwałej zmiany miejsca zamieszkania przez ludzi wśród różnych populacji. Stąd wynikają owe zmiany o charakterze demograficznym oraz społecznym¹². Migracja to również ruch terytorialny, który zachodzi między różnymi zaludnionymi obszarami jednej lub kilku jednostek administracyjno-terytorialnych, niezależnie od czasu trwania, prawidłowości i celu¹³. Z tego powodu wiele definicji migracji wskazuje, że migracja jest zjawiskiem zakładającym przekroczenie granicy politycznej lub administracyjnej na określony

⁵ J. Bremner, L.M. Hunter (2014), *Migration and the Environment*, *Population Bulletin*, 69(1), s. 11.

⁶ K. Moore (2015), *The meaning of migration*, *Journalism, Media and Cultural Studies Journal*, 6, s. 1-9.

⁷ About Migration, <https://www.iom.int/about-migration>, data dostępu: 26.10.2021.

⁸ R.E. Bilsborrow, H. Graeme, A.S. Oberai, H. Zlotnik (1997), *International migration statistics. Guidelines improvement of data collection systems*, International Labour Office, s. 5; E. Fussel (2014), *Warmth of the welcome: Attitudes toward immigrants and immigration policy in the United States*, *Annual Review of Sociology*, 40, s. 479-498.

⁹ E.S. Lee (1966), *A theory of migration*, *Demography*, 3(1), s. 47-57.

¹⁰ W niniejszej monografii wskazano fakt występowania migracji wewnętrznej, jednakże głównym podmiotem badań prowadzonych w dalszej części niniejszego opracowania będą cudzoziemcy, dlatego też używane pojęcie migracji będzie odnosiło się do migracji międzynarodowej oznaczającej przekraczanie granic pomiędzy państwami.

¹¹ K. Huzdik (2014), *Migration potential and affecting factors in Hungary in the first decade of the 21st century*, Szent Istvan University, Godollo, s. 10-56.

¹² M. Okólski (2011), *Modernizacyjna rola migracji*, *CMR Working Papers*, 46(104), s. 1-31.

¹³ L.L. Rybakovsky (2003), *The Population Migration (Theory Questions)*, Institute of Socio-Political Research of the Russian Academy of Sciences, Moscow, s. 6.

czas¹⁴. Jest oczywiste, że wraz z tworzeniem się nowoczesnych państw i granic definiowanie migracji stało się znacznie bardziej upolitycznione i złożone¹⁵. To powoduje, że nie ma jednej ogólnie obowiązującej definicji migracji, natomiast w ramach migracji wyróżnia się dwa ważne terminy: emigracja i imigracja. Pierwsze pojęcie rozumie się jako wyjazd z jednego państwa do państwa docelowego w celu osiedlenia się, natomiast imigracja traktowana jest jako przyjazd do państwa docelowego z kraju macierzystego¹⁶. Inne pojęcia związane z migracją to także reemigracja, czyli emigracja kolejna lub powrót do kraju¹⁷, a repatriacja to powrót do ojczyzny po długotrwałym i przymusowym przesiedleniu ludności do innego kraju¹⁸. Z migracją łączy się również pojęcie ekspatrianta, oznaczającego najczęściej osobę pracującą i żyjącą w obcym kraju, ale przebywającą tam w charakterze pracownika oddelegowanego przez przedsiębiorstwo znajdujące się w kraju macierzystym¹⁹.

Należy nadmienić, że również w odniesieniu do określenia „migrant” nie istnieje definicja powszechnie akceptowana na poziomie międzynarodowym. Termin „migrant” był zwykle rozumiany jako obejmujący wszystkie przypadki, w których decyzja o migracji została podjęta przez zainteresowaną osobę swobodnie ze względu na „osobistą wygodę” i bez interwencji zewnętrznego czynnika przekonującego; dotyczyło to zatem osób i członków rodzin przeprowadzających się do innego kraju lub regionu, aby poprawić swoje warunki materialne lub społeczne oraz poprawić perspektywy dla siebie lub swojej rodziny²⁰. Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ, UN) definiuje migranta jako osobę, która mieszkała w obcym kraju przez ponad rok, niezależnie od przyczyn (dobrowolnie lub niedobrowolnie) oraz środków, regularnych lub nieregulowanych, wykorzystanych do migracji²¹. Obecnie ze względu na różnorodny charakter migracji oraz czynników ją determinujących obok pojęcia „migrant” występują również określenia takie jak uchodźca, w tym: uchodźcy humanitarni, klimatyczni czy środowiskowi, jak również migranci ekonomiczni, cyfrowi tubylcy czy ekspatrianci oraz pracownicy sezonowi. Ci ostatni podróżują na krótki okres, aby pracować przy sadzeniu lub zbieraniu produktów rolnych. Zdarza się, że pojęcie „uchodźca” oraz „migrant” są używane w mediach jako synonimy.

¹⁴ S. Castles (2000), International migration at the beginning of the twenty-first century: global trends and issues, *International Social Science Journal*, 52, s. 269-281.

¹⁵ S. Castles (2000), International migration at the beginning of the twenty-first century: global trends and issues, *International Social Science Journal*, 52, s. 269-281.

¹⁶ I. Szczygielska (2013), *Migracje zarobkowe kobiet i ich wpływ na funkcjonowanie rodziny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

¹⁷ K. Markowski (red.) (2010), *Reemigracja kobiet z terenu województwa lubelskiego*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin, s. 27-29.

¹⁸ T. Kaczmarczyk (2015), *Migracja – Charakterystyka zjawiska*, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, 16(3), s. 8-16.

¹⁹ B.S. Reiche (2006), *The inpatriate experience in multinational corporations: An exploratory case study in German*, *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), s. 1-34.

²⁰ H. Dingle, V.A. Drake (2021), *What is migration?*, *BioScience*, 57/2, s. 113-121.

²¹ Migration, <https://www.un.org/en/global-issues/migration>, data dostępu: 23.10.2021.

Jednak istnieje duża różnica, a użycie błędnego sformułowania może doprowadzić do nieporozumień. Pojęcie „uchodźca” zostało wyraźnie zdefiniowane w międzynarodowym prawie. Są to osoby, które przebywają poza swoim krajem urodzenia z powodu konfliktu, prześladowań oraz przemocy, przez co wymagają one ochrony. Ludzie ci są często w bardzo niebezpiecznej sytuacji i przekraczają granice swojego państwa w poszukiwaniu schronienia w krajach sąsiadujących. Przysługuje im również pomoc ze strony innych krajów i odpowiednich organizacji. Są uznani za uchodźców, ponieważ powrót do domu może się okazać dla nich bardzo groźny w skutkach i w związku z tym potrzebują schronienia w innej lokalizacji. Odmowa takiego azylu może mieć dla uchodźcy tragiczne konsekwencje²². Jednakże również te osoby, przekraczające granice państwowe, bez względu na to, czy robią to dobrowolnie czy niedobrowolnie, w sposób planowany czy nieplanowany, oczekują oraz mają nadzieję, że staną się członkami siły roboczej krajów, od których otrzymują pomoc²³.

Samo pojęcie migracji jest terminem dosyć obszernym, bowiem ze względu na przyjęte kryteria, w postaci celów lub przyczyn migracji, wyróżnia się wiele jej odmian. Według podziału zaproponowanego przez E.L. Plisetskiego różne typy migracji można wyodrębnić ze względu na kryteria w postaci: rodzaju, czasu, lokalizacji oraz przyczynowości²⁴. Kryterium rodzaju wprowadza rozróżnienie migracji na regularną, nieregularną oraz wymuszoną, oznaczającą regularne wyjazdy w poszukiwaniu pracy, wyjazdy uzależnione od danej sytuacji oraz spowodowaną nieoczekiwanymi zdarzeniami, skutkującymi koniecznością wyjazdu. W ramach kryterium czasowego rozróżnia się migrację stałą oraz tymczasową. Pod względem lokalizacji wyróżnić można migrację zewnętrzną (emigracja i imigracja) oraz wewnętrzną, natomiast kryterium przyczynowości dzieli migrację na socjoekonomiczną, polityczną, religijną oraz powodowaną więzami rodzinnymi. Migracja socjoekonomiczna oznacza migrację, której celem jest zamieszkanie w kraju oferującym lepsze warunki życia oraz pracy. Migracja polityczna bardzo często uwarunkowana jest zmianami politycznymi w danym kraju, wymuszającymi wyjazd określonych osób. Migracja religijna wiąże się z prześladowaniami na tle religijnym określonej grupy osób, która zmuszona jest zmienić z tego powodu miejsce pobytu. Migracja powodowana więzami rodzinnymi często oznacza wyjazd w celu połączenia się rodzin dotychczas mieszkających w różnych krajach.

Podział zaproponowany przez R.P.W. Jennissena wyróżnia cztery typy migracji: migrację zarobkową, migrację powrotną, migrację łańcuchową oraz migrację azylową. Migracja zarobkowa jest definiowana jako ruch transgraniczny w celu zatrudnienia w innym kraju. Obejmuje zarówno migrantów wysoko wykwalifikowanych,

²² Uchodźca czy migrant? Tłumaczymy różnice i wyjaśniamy ich sens, <https://www.unhcr.org/pl/365-pl/wiadomosci2016uchodzca-czy-migrant-tlumaczymy-roznice-i-wyjasniamy-ich-sens-html>, data dostępu: 20.03.2021.

²³ J.L. Sadie (2001), The demography of globalization, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(3), s. 426-444, DOI: 10.4102/sajems.v4i3.2655.

²⁴ E.L. Plisetski (2003), Współczesne procesy migracyjne w Rosji, *Geografia*, 37, <http://geo.1september.ru/article.php?ID=200303705>, data dostępu: 20.03.2021.

o niskich kwalifikacjach, jak i niewykwalifikowanych. Migracja powrotna odnosi się do migrantów, którzy zamierzają powrócić do swojego ojczystego kraju po dłuższym okresie życia i pracy w innym kraju oraz planują w nim pozostać na ponad rok. Migracja łańcuchowa dotyczy osób, które przenoszą się z jednego kraju do drugiego w celu połączenia rodziny lub też utworzenia rodziny, natomiast migracja azylowa obejmuje osoby ubiegające się o azyl. Przybywają one do obcego kraju w celu uzyskania statusu uchodźcy, bowiem w ich kraju rodzinnym grozi im niebezpieczeństwo²⁵.

S. Bell i inni identyfikują trzy główne typy migracji, a mianowicie: migrację zarobkową, migrację przymusową oraz migrację emerytalną. Migracja zarobkowa obejmuje migrację osób wyjeżdżających w celach zarobkowych, migracja przymusowa obejmuje uchodźców i osoby ubiegające się o azyl, które przekraczają granice z powodu konfliktów i niepewności politycznych, oraz przesiedleńców, którzy utracili swoje domostwa w wyniku klęsk żywiołowych czy katastrof ekologicznych. Migracja emerytalna ma miejsce wtedy, gdy osoby będące na emeryturze kupują nieruchomości za granicą w celu zamieszkania²⁶, np. osoby pochodzące z krajów skandynawskich kupują posiadłości na południu Europy, gdzie spędzają resztę swojego życia.

Innym powszechnym podziałem jest podział na migrację przymusową i dobrowolną. W przypadku migracji przymusowej migrantami są to osoby, które przenoszą się z jednego kraju w celu ubiegania się o azyl w drugim kraju, będące uchodźcami lub osobami wewnątrznie przesiedlonymi. Natomiast migracja dobrowolna zakłada nieprzymuszone przemieszczanie się osób pomiędzy krajami. O ile pierwsza grupa nie ma innej opcji niż migracja do innego kraju z powodu na przykład walk w ich ojczystym kraju, o tyle druga grupa dobrowolnie migruje w poszukiwaniu możliwości osiągnięcia osobistych korzyści²⁷.

Przyjmując kryterium przestrzenne, czyli związane z fizycznym ruchem, migracją jest przemieszczenie się na pewną odległość. W przypadku migracji o charakterze międzynarodowym wiąże się ona z przekroczeniem granicy danego państwa²⁸. W 1989 roku Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) podzieliła międzynarodową migrację zarobkową na dwa główne typy: migrację na pobyt stały (inaczej: migracja osiedleńcza) i czasową migrację kontraktową (inaczej: migracja tymczasowa).

²⁵ R.P.W. Jennissen (2004), *Macro-economic Determinants of International Migration in Europe*, Rozenberg Publishers, Amsterdam, s. 31-43.

²⁶ S. Bell, S. Alves, E.S. de Oliveira, A. Zuin (2010), *Migration and land use change in Europe: A review*, Living Reviews in Landscape Research, s. 4.

²⁷ G. Hugo (2008), *Migration, Development and Environment*, International Organization for Migration, Geneva, <http://publications.iom.int/system/files/pdf/mrs35.pdf>, data dostępu: 20.03.2021; S. Koppenberg (2012), *Where do forced migrants stand in the migration and development debate*, *Oxford Monitor of Forced Migration*, 2(1), s. 77-90; R. Zetter (2015), *Protection in Crisis: Forced Migration and Protection in a Global Era*, <http://www.migrationpolicy.org/research/protection-crisis-forced-migration-and-protection-global-era>, data dostępu: 20.03.2021.

²⁸ Y.A. Hassa, M.P. Shields (1996), *A model of temporary migration: The Egyptian case*, *International Migration*, 34(3), s. 431-47.

Migracja na pobyt stała to tradycyjny rodzaj migracji, w ramach którego ludzie migrują z jednego kraju do drugiego w celu osiedlenia się i podjęcia pracy. O migracji kontraktowej możemy mówić wtedy, gdy pracownik otrzymuje oficjalne pozwolenie na wjazd do innego kraju i zatrudnienie w określonym przedsiębiorstwie²⁹. Umowa zostaje zawarta między dwiema stronami: pracodawcą i pracownikiem po uzgodnieniu wszystkich warunków. Migracja kontraktowa opiera się na kontraktach indywidualnych i kontraktach grupowych. Jednak po zbadaniu międzynarodowej migracji zarobkowej w latach 70. i wczesnych 80. MOP stwierdziła, że migracja kontraktowa przekroczyła okres przewidziany w polityce migracyjnej osiedleń pod względem liczby migrantów. Ten wzrost może wywrzeć większą presję na kraje przyjmujące, które już zmagają się z dużą liczbą migrantów.

Kryterium pobytu, czyli miejsca zamieszkania, to traktowanie migranta jako osoby, która zmienia swoje miejsce pobytu. Z tego punktu widzenia migracja może być określana jako trwała lub półotwarta, przymusowa, dobrowolna, wewnętrzna albo zewnętrzna³⁰. Migracja trwała to migracja, z której migrant nie zamierza powrócić. Migrantami trwałymi są osoby, które po przyjeździe do docelowego kraju starają się o dokumenty umożliwiające im pobyt i podjęcie pracy, a w dalszej perspektywie nabycie obywatelstwa danego kraju. Migracja półotwarta najczęściej polega na tym, że migrant przez część roku, na przykład pół roku, pracuje w jednym kraju, a na kolejne pół roku wraca do kraju ojczystego. Migracja przymusowa, jak nazwa wskazuje, to migracja, do której człowiek został zmuszony i nie jest ona jego dobrowolnym wyborem, a na przykład ze względu na niemożność znalezienia pracy w kraju ojczystym osoba taka wyjeżdża do innego kraju oferującego możliwości podjęcia zatrudnienia. Odwrotnością migracji przymusowej jest migracja dobrowolna, w której decyzja o wyjeździe podejmowana jest samodzielnie. W tym przypadku decydującą rolę w podjęciu takiej decyzji może odgrywać szereg czynników, np. chęć i możliwość znalezienia lepiej płatnej pracy niż w kraju rodzimym. Migracją zewnętrzną określaną jest sytuacja, w której migrant przemieszcza się z jednego kraju do drugiego, przekraczając granice państwowe. Przykładem migracji wewnętrznej może być migracja osób starszych zamieszkujących Stany Zjednoczone, które na starość przenoszą się do stanów oferujących zwolnienia podatkowe od dochodów osobistych i przy zakupie żywności oraz tańszą opiekę medyczną³¹. Wymiar czasowy migracji odnosi się do zasad opisujących wymagany minimalny czas trwania podróży, czyli przebywania w nowej lokalizacji ekonomicznej lub społecznej. Kryterium to pozwala odróżnić migrantów od

²⁹ Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca migracji w niewłaściwych warunkach oraz popierania równości szans i traktowania pracowników migrujących, <http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k143.html>, data dostępu: 23.06.2020.

³⁰ J. Arango (2000), Explaining migration: A critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296.

³¹ K.S. Conway, A.J. Houtenville (2001), Elderly migration and state fiscal policy: Evidence from the 1990 census migration flows, *National Tax Journal*, 54(1), s. 103-123, DOI: 10.17310/ntj.2001.1.05.

turystów, którzy równie często odbywają podróże i wielokrotnie zmieniają otoczenie. Przyjęło się, że jeżeli czas podróży przekracza 12 miesięcy, można już ją uznać za migrację. Istnieje jeszcze wymiar migracji związany z aktywnością, która to oznacza zmianę miejsca pobytu i miejsca wykonywania różnych rodzajów czynności, głównie związanych z pracą zawodową. Kryterium to jest związane z ekonomicznym podejściem do kwestii migracji. Występuje również podział migracji na zewnętrzną oraz wewnętrzną, czyli ruchy ludności w obrębie jednego kraju lub migracje międzynarodowe pomiędzy państwami³².

Proces migracji nie tylko związany jest ze zmianą miejsca pobytu, ale także z przynależnością i dostosowaniem się danej osoby do lokalnej społeczności. Zmiany te obejmują przyjaciół, pracodawców oraz różnego rodzaju więzi, które łączą człowieka z określoną zbiorowością. Migracja powoduje zerwanie dotychczasowych więzi i nawiązanie nowych w zupełnie innym miejscu zamieszkania³³. Migracja ludności to zjawisko, które nieustannie się nasila. Przykładem może być Unia Europejska (UE), gdzie obywatele zamieszkujący ten obszar wspólnoty gospodarczej nieustannie korzystają z możliwości swobodnego przemieszczania się pomiędzy państwami UE. Proces migracji można też zaobserwować w skali globalnej. W ciągu ostatnich kilku lat międzynarodowe migracje ludności stały się powszechnym zjawiskiem we współczesnej światowej gospodarce. Proces ten oznacza głównie przemieszczanie się ludności na stałe lub na określony czas poza granicę swojego ojczystego kraju³⁴.

Według Międzynarodowej Organizacji do spraw Migracji migrant jest osobą, która przekroczyła międzynarodową granicę lub przemieszcza się w obrębie danego państwa, daleko od swojego miejsca zamieszkania. Przemieszczanie się jest niezależne od statusu prawnego tej osoby, jak również nie zależy od tego, czy przekroczenie granicy było dobrowolne lub niezależne od woli osoby i na jak długi czas migrant pozostanie poza swoim stałym miejscem zamieszkania³⁵. Wyzwaniem zarówno dla krajów przyjmujących, jak i dla migrantów są sytuacje, gdy migracja jest wymuszona ze względu na trudne warunki panujące w danym kraju.

Różnorodność i złożoność procesów migracyjnych oraz przesłanka, że migracja jest zjawiskiem towarzyszącym ludności od samego początku, powodują, że migracja była i jest przedmiotem badań i rozważań, których efektem jest nie tylko wyróżnienie jej typów i czynników wpływających na to zjawisko oraz opracowanie wielu definicji migracji, ale również sformułowanie wielu teorii migracyjnych, którym poświęcony jest kolejny podrozdział.

³² M. Czaika, M. Vothknecht (2012), Migration as cause and consequence of aspirations, International Migration Institute IMI, University of Oxford, Oxford, s. 1-24.

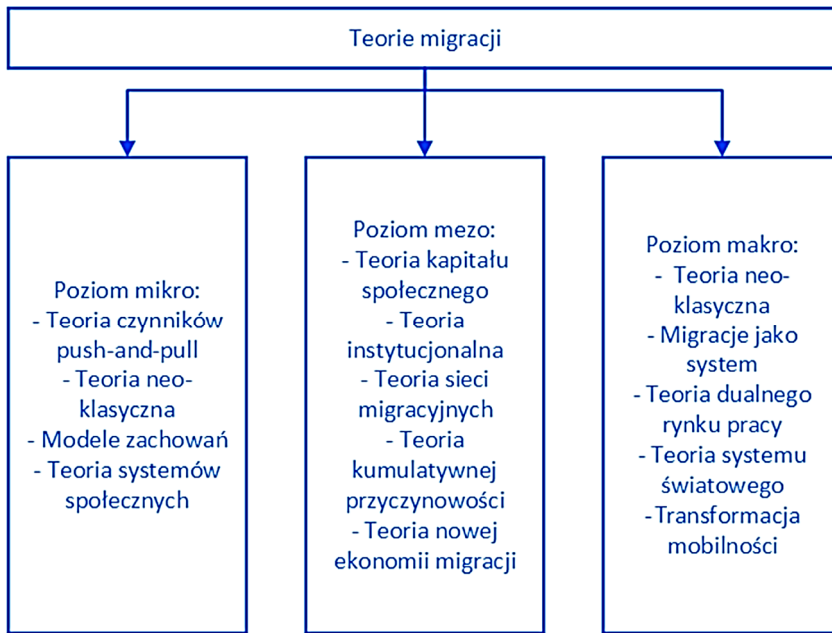
³³ M. Okólski (1999), Poland's migration: growing diversity of flows and people, Prace Migracyjne, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 29, s. 4-28.

³⁴ E. Kacperska, M. Kacprzak, D. Kmieć, A. Król, K. Łukasiewicz (2019), Migracje międzynarodowe w Europie, SGGW, Warszawa, s. 7.

³⁵ R. Luthra, L. Platt, J. Salamonska (2016), Types of migration: The motivations, composition, and early integration patterns of "New Migrants" in Europe, International Migration Review, 52(2), s. 1-44.

1.2. Teorie migracji w świetle literatury

Tak jak w przypadku typów migracji, które w wyniku prowadzonych badań i analiz charakteryzują się dużą różnorodnością, także w odniesieniu do teorii migracji w literaturze można spotkać nie tylko wiele podejść, ale również dużą liczbę ich typologii zaproponowanych przez badaczy zajmujących się tym zagadnieniem. Klasyfikacja (kategoryzacja) tych teorii w dużej mierze wynika z perspektywy osób zgłębiających kwestie migracji. I tak jak w przypadku podziałów typologicznych migracji zaproponowane typologie teorii migracji także posiadają zarówno punkty wspólne, jak i osobne. T. Hammar i inni dokonali klasyfikacji teorii migracji pod kątem poziomów migracji. Zgodnie z ich propozycją, teorie migracji można podzielić na trzy główne kategorie, takie jak migracje na poziomie mikro, makro i mezo³⁶ (rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Podział teorii migracji ze względu na poziomy

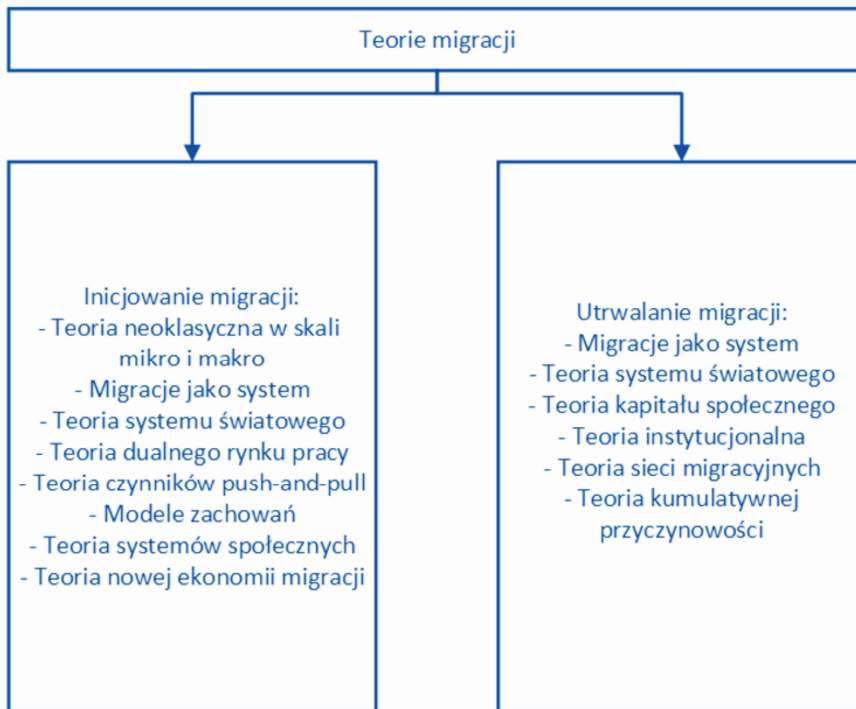
Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Faist (2000), *The volume and dynamics of international migration and transnational social spaces*. Oxford University Press, Oxford, *Social Forces*, 79(2); J. Hagen-Zanker (2008), *Why do people migrate? A Review of the Theoretical Literature*; T. Hammar, G. Brochmann, K. Tamas, T. Faist (1997), *International Migration Immobility and Development: Multidisciplinary Perspectives*, Bloomsbury Academic, London

Teorie na poziomie mikro rozważają decyzje migracyjne z perspektywy jednostki, tj. jej pragnień i oczekiwań. Teorie na poziomie makro rozpatrują decyzje migracyjne z zagregowanego (dotyczącego całej populacji danego kraju) punktu widzenia,

³⁶ T. Hammar, G. Brochmann, K. Tamas, T. Faist (1997), *International Migration Immobility and Development: Multidisciplinary Perspectives*, Bloomsbury Academic, London.

np. struktury gospodarczej kraju. Poziom mezo to miejsce, w którym decyzje dotyczące migracji lokują się pomiędzy dwiema wcześniejszymi teoriami, tj. więzami rodzinnymi, sieciami społecznymi, grupami rówieśniczymi i odizolowanymi społecznościami mniejszościowymi.

J. Hagen-Zanker podzielił teorie migracji na dwie główne kategorie: „inicjowanie migracji” i „utrwalanie migracji” (rys. 1.2).

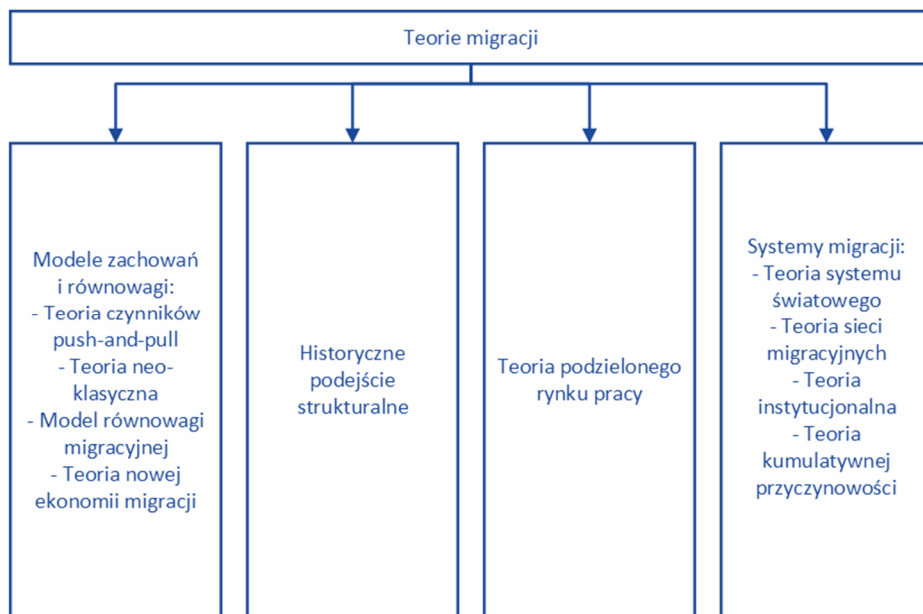


Rysunek 1.2. Teorie migracji ze względu na inicjowanie i utrwalanie migracji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Hagen-Zanker (2008), Why do people migrate? A Review of the Theoretical Literature, s. 1-25; D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, Population and Development Review, 19(3), s. 431-466; L. Kurekova (2011), Theories of migration: Conceptual review and empirical testing in the context of the EU East-West flows, Paper presented at the Interdisciplinary Conference on Migration, Economic Change, Social Challenge, University College, London, 6-9 April 2011, s. 1-24

K. Huzdik³⁷ zwraca szczególną uwagę na teorie wyjaśniające proces migracji w XXI wieku. Dzieli takie teorie na cztery kategorie: 1) Tradycja behawioralna i równowagowa, 2) Historyczne podejście strukturalne, 3) Teoria segmentowanego rynku pracy i 4) Systemy migracyjne (rys. 1.3).

³⁷ K. Huzdik (2014), Migration potential and affecting factors in Hungary in the first decade of the 21st century, Szent Istvan University, Godollo, s. 10-56.



Rysunek 1.3. Teorie migracji według K. Huzdika

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Huzdik (2014), Migration potential and affecting factors in Hungary in the first decade of the 21st century, Szent Istvan University, Godollo, s. 10-56

Wynikają one z takich czynników jak różnice płac, nierównowaga na rynku pracy, regionalne różnice w popycie i podaży pracy, kultura gospodarcza, trendy w przeszłości, rozwój instytucji wspierających migrację, globalizacja gospodarcza oraz pobudki indywidualne³⁸.

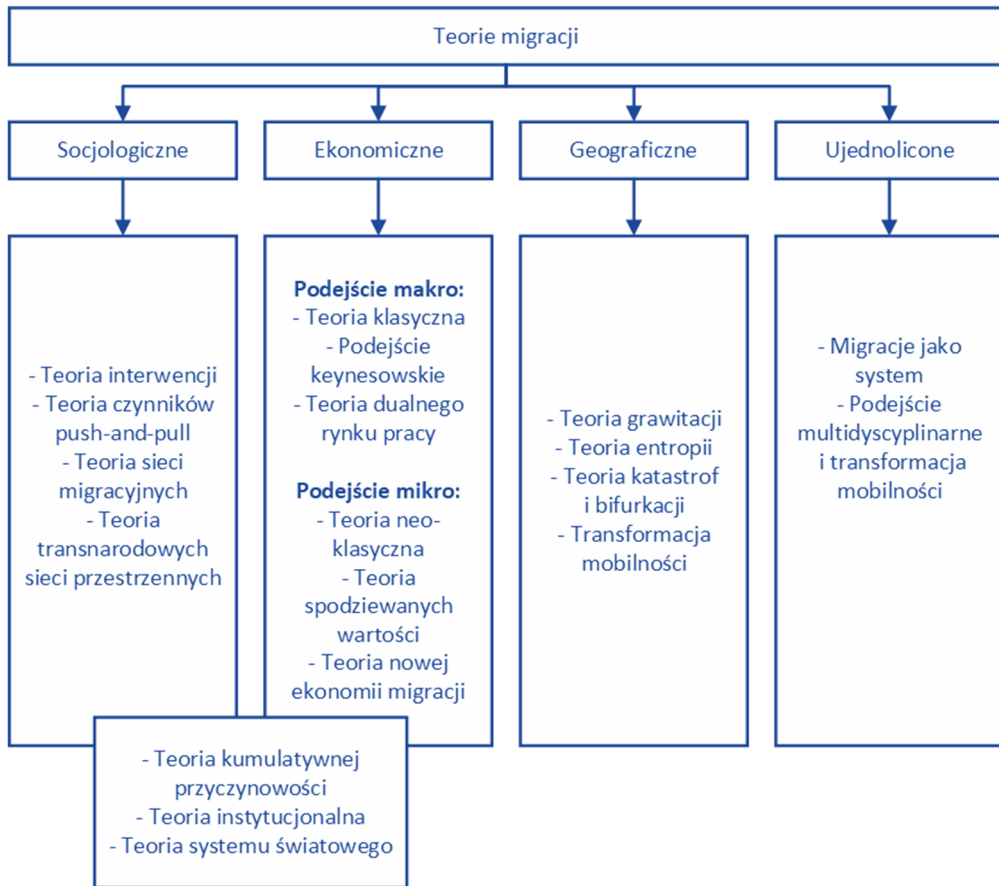
Najbardziej szczegółową typologię teorii migracji przedstawił J. Bijak, wyróżniając cztery główne kategorie teorii migracji: społeczną, ekonomiczną, geograficzną oraz uniwersalną, z jednoczesnym wskazaniem, że niektóre teorie migracji mogą być rozpatrywane jednocześnie w dwóch kategoriach (rys. 1.4). Zaproponowana przez J. Bijaka typologia podkreśla, że migracja jest przedmiotem badań naukowych wywodzących się z wielu dyscyplin, takich jak: ekonomia, socjologia, geografia i demografia, w celu teoretyzowania przyczyn i skutków migracji³⁹.

Na podstawie dokonanego przeglądu typologii teorii migracji proponowanych przez naukowców zajmujących się tym tematem wyraźnie widać, że każdy z autorów podzielił te same teorie na różne zestawy zgodnie z przyjętymi przez siebie kryteriami. Jednakże należy pamiętać, że każdy z autorów zaprezentowanej typologii teorii migracji kierował się własnymi celami badawczymi, założeniami oraz hipotezami. To z jednej strony potwierdza kwestię obszerności i złożoności zagadnienia migracji

³⁸ K. Huzdik (2014), Migration potential and affecting factors in Hungary in the first decade of the 21st century, Szent Istvan University, Godollo, s. 10-56.

³⁹ J. Bijak (2006), Forecasting international migration: selected theories, models, and methods, CEFMR Working Paper, 4, s. 4-16.

oraz podkreśla znaczenie tego zjawiska dla wielu dziedzin naukowych, natomiast z drugiej strony wskazuje wyraźnie, że w literaturze dotyczącej migracji nie została sformułowana jedna, kompleksowa teoria migracji o charakterze uniwersalnym, tłumacząca wszystkie aspekty tego zjawiska i mogąca być traktowana jako nadrzędna w stosunku do wszystkich już istniejących.



Rysunek 1.4. Podział teorii migracji zaproponowany przez J. Bijaka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bijak (2006), Forecasting international migration: selected theories, models, and methods, CEFMR Working Paper, 4, s. 5

W dalszej części, bazując na podziale zaproponowanym przez J. Bijaka, który to podział wydaje się być najbardziej szczegółowy w zakresie teorii migracji, dokonano przeglądu wymienionych teorii migracji, rozpoczynając od teorii socjologicznych. Socjologiczne teorie migracji wywodzą się z koncepcji „interwenujących możliwości” zaproponowanej przez S.A. Stouffera⁴⁰. Teoria ta zakłada, że poziom migracji

⁴⁰ S.A. Stouffer (1960), Intervening opportunities and competing migrants, *Journal of Regional Science*, 2(1), s. 1-26, za: Sposobności pośrednie i współzawodniczący migranci. Modele migracji (1972), *Przeгляд Zagranicznej Literatury Geograficznej*, IG PAN Warszawa, 3-4, s. 96-124.

jest proporcjonalny do poziomu oferowanych możliwości w postaci miejsc pracy i odwrotnie proporcjonalny do liczby takich możliwości istniejących bliżej miejsca pochodzenia, przy czym koncepcja ta nie wiąże migracji bezpośrednio z odległością przestrzenną, ale z zależnością między odległością a możliwościami dostępnymi dla potencjalnych migrantów w różnych lokalizacjach.

Teoria oparta na czynnikach push-and-pull⁴¹ wyjaśnia, że migracja jest zdeterminowana obecnością czynników przyciągających (pull) w miejscu docelowym i wypychających (push) w miejscu pochodzenia. W przypadku migracji zagranicznych czynniki te można dalej podzielić na twarde i miękkie. Pierwsza grupa obejmuje okoliczności o charakterze krytycznym, do których zalicza się kryzysy humanitarne, konflikty zbrojne czy katastrofy ekologiczne. Druga grupa obejmuje problemy, takie jak bieda, wykluczenie społeczne czy bezrobocie. Dominacja poszczególnych czynników determinuje w pewnym stopniu charakterystykę populacji migrującej, bowiem korzystne czynniki przyciągające w kraju docelowym mają tendencję do przyciągania migrantów, którzy są pozytywnie wyselekcjonowani pod względem kapitału ludzkiego lub motywacji. Jednakże gdy dominującą rolę grają czynniki wypychające, do kraju docelowego przybywają również osoby niewykwalifikowane, chore, których głównym celem jest przede wszystkim własna ochrona.

Teoria sieci migracyjnych zakłada tworzenie się zestawów więzi międzyludzkich, które łączą migrantów, byłych migrantów i osoby niebędące migrantami w obszarach pochodzenia i przeznaczenia poprzez więzy pokrewieństwa, przyjaźni i wspólnego pochodzenia społecznego. Więzy te zwiększają prawdopodobieństwo migracji międzynarodowych, ponieważ obniżają koszty i ryzyko z nimi związane oraz zwiększają oczekiwane zyski z migracji. W ramach tej teorii tworzą się społeczności transnarodowe, które odtwarzają swoje własne praktyki społeczno-kulturowe za granicą, tworząc rozszerzony rynek krajowy⁴², a funkcjonujące na takim rynku ponadnarodowe przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzmacniania więzi społecznych, politycznych i kulturowych, a nie tylko ekonomicznych⁴³. Także czynniki w postaci bliskości geograficznej państw, dostępności sieci społecznych, instytucji oraz przesłanek kulturowych i historycznych odgrywają ważną rolę w tworzeniu się relacji⁴⁴. J. Arango definiuje sieć migracyjną jako zestaw więzi interpersonalnych, który łączy migrantów z krewnymi, przyjaciółmi lub rodakami w domu, którzy przekazują informacje, zapewniają wsparcie finansowe i ułatwiają zatrudnienie oraz zakwaterowanie na różne

⁴¹ Na podstawie tego podziału w dalszej części pracy zaprezentowano i omówiono czynniki determinujące migrację.

⁴² T. Van Naerssen, E. Spaan, A. Zoomers, (eds.) (2008), *Global Migration and Development*, Routledge, London, s. 1-18.

⁴³ N. Prakash (2009), *The development impact of workers' remittances in Fiji*, <http://mro.massey.ac.nz/xmlui/handle/10179/1281>, data dostępu: 22.03.2021.

⁴⁴ H. de Haas (2010), *Migration and development: a theoretical perspective*, *International Migration Review*, 44(1), s. 227-264.

sposoby⁴⁵. Połączenia sieciowe stanowią formę kapitału społecznego, z którego ludzie mogą czerpać, aby uzyskać dostęp do zagranicznego zatrudnienia. Teoria ta głosi pogląd, że migracja międzynarodowa jest procesem decyzyjnym jednostki lub gospodarstwa domowego, z jednoczesnym założeniem, że występujące zmiany w procesie migracji wpłyną również na podejmowanie decyzji przez przyszłych migrantów⁴⁶.

Postrzeganie migracji jako samopodtrzymującego się procesu dyfuzji ma implikacje i konsekwencje, które są zupełnie inne niż te, które wynikają z wcześniej zaprezentowanych teorii⁴⁷:

- Rozpoczęta migracja międzynarodowa ma tendencję do rozszerzania się z czasem, a połączenia sieciowe w regionie wysyłającym rozprzestrzeniają się tak szeroko, że wszyscy ludzie, którzy chcą migrować, mogą to zrobić bez trudności, wtedy migracja zaczyna zwalniać. Ponadto w momencie gdy utworzone sieci i relacje stają się zinstytucjonalizowane, pierwotne czynniki napędzające migrację tracą na znaczeniu.
- Wielkość przepływu migracyjnego między dwoma krajami nie jest skorelowana z różnicami płac lub możliwościami zatrudnienia występującymi pomiędzy nimi, bowiem z jednej strony coraz bardziej rozbudowane sieci powodują obniżenie kosztów i stopnia ryzyka związanego z migracją, jednakże z drugiej strony coraz bardziej rozbudowane sieci powodują, że przepływ ludzi staje się mniej selektywny, oznaczając możliwości migracji każdej osoby.
- W ramach tej teorii rządy mogą spodziewać się wielkich trudności w kontrolowaniu migracji po jej rozpoczęciu, ponieważ proces tworzenia sieci leży w dużej mierze poza ich kontrolą i zachodzi niezależnie od stosowanej polityki migracyjnej. Jednak niektóre polityki imigracyjne, takie jak te, które mają na celu promowanie ponownego łączenia imigrantów i ich rodzin za granicą, działają krzyżowo z kontrolą przepływów imigracyjnych, gdyż wzmacniają sieci migrantów, dając członkom sieci krewnych specjalne prawa wjazdu.

W ostatnich latach teoria ta została uogólniona w ramach teorii transnarodowych przestrzeni społecznych. Teoria ta charakteryzuje się dość wysokim stopniem ogólności, wystarczającym jednak do wyjaśnienia zjawiska migracji łańcuchowych, migracji powrotnych czy utrwalania procesów migracyjnych. Teoria ta zakłada występowanie różnego rodzaju transgranicznych powiązań związanych z migracją między

⁴⁵ J. Arango (2000), Explaining migration: a critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296.

⁴⁶ S. Vertovec (2002), *Transnational Networks and Skilled Labour Migration*: Paper presented at conference: the Ladenburger Diskurs "Migration" Gottlieb Daimler-und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7b6a8f83ee23458173b3cd67d365c0a5db95ff88>, data dostępu: 22.03.2021; C. Dustmann, A.C.E. Glitz (2005), *Immigration, jobs and wages: Theory, evidence and opinion*. discovery.ucl.ac.uk., <http://discovery.ucl.ac.uk/14334/1/14334.pdf>, data dostępu: 22.03.2021.

⁴⁷ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), *Theories of international migration: A review and appraisal*, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431, DOI: 10.2307/2938462.

jednostkami i grupami⁴⁸. Jak zdefiniował to T. Faist⁴⁹, na transnarodowe przestrzenie społeczne składają się kombinacje więzi społecznych i symbolicznych, ich treści, pozycje w sieciach i organizacjach oraz sieci organizacji, które można znaleźć w wielu państwach, przy czym przestrzenie te oznaczają dynamiczne procesy, a nie statyczne pojęcia więzi i pozycji. Ponadto teoria ta opiera się na koncepcji kapitału społecznego, postrzeganego jako: zasoby, które pomagają ludziom lub grupom w osiągnięciu ich celów, aktywa wynikające z powiązań społecznych i symbolicznych, które umożliwiają ludziom współpracę w tych sieciach, oraz organizacje, pełniące integracyjną funkcję względem osób i wspólnot⁵⁰. Kapitał społeczny, zakotwiczony w społecznych i symbolicznych powiązaniach między jednostkami i grupami, takich jak normy wzajemności, solidarności i wzajemnych zobowiązań, stanowi zbiór lokalnych atutów. Sprawia to, że z jednej strony może nastąpić tzw. bezruch migracyjny określonych grup społecznych, jednakże z drugiej strony, w przypadku zaistnienia migracji, kapitał ten ułatwia zarówno adaptację do społeczeństwa przyjmującego, jak i utrzymanie więzi z krajem pochodzenia, a pojawiające się na tej podstawie przestrzenie transnarodowe mogą być postrzegane jako pomosty pomiędzy krajem ojczystym a krajem przyjmującym migrantów⁵¹.

Z teorią sieci wiąże się również teoria instytucjonalna, sformułowana w efekcie pojawiających się nierówności między pracodawcami z krajów otrzymujących siłę roboczą a potencjalnymi migrantami z krajów wysyłających siłę roboczą. Nierówności te wynikają z faktu istnienia znacznych rozbieżności między dużą liczbą osób szukających możliwości zatrudnienia w krajach uprzemysłowionych a ograniczoną liczbą wiz imigracyjnych dostępnymi w tych krajach. To doprowadziło do powstania zarówno wielu organizacji nastawionych na zysk, jak i organizacji non-profit, zajmujących się problemami migrantów i pracodawców. Organizacje nastawione na zysk zajmują się organizowaniem przerzutów migrantów przez granicę, fałszowaniem dokumentów prawnych i podróжных, aranżowaniem małżeństw między migrantami a legalnymi mieszkańcami docelowego kraju za odpowiednią opłatą⁵². Z kolei organizacje non-profit zapewniają pomoc migrantom poprzez doradztwo, usługi socjalne, porady prawne czy wiedzę na temat przepisów imigracyjnych.

⁴⁸ L. Pries (2001), *The approach of transnational social spaces: responding to new configurations of the social and the spatial*, [w:] Pries L. (ed.), *New Transnational Social Spaces*, Routledge, London, s. 1-20.

⁴⁹ T. Faist (2000), *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*, Oxford University Press, *Social Forces*, 79(2), s. 793-795.

⁵⁰ T. Faist (2000), *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*, Oxford University Press, *Social Forces*, 79(2), s. 793-795.

⁵¹ T. Faist (2000), *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*, Oxford University Press, *Social Forces*, 79(2), s. 793-795.

⁵² D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), *Theories of international migration: a review and appraisal*, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431-466.

Obecnie teoria ta jest szczególnie aktualna, gdyż nasilone ruchy migracyjne przyczyniły się do powstania większej liczby organizacji nastawionych na uzyskanie korzyści ekonomicznych z tytułu przerzutu migrantów przez granice państw, co automatycznie generuje potrzebę nasilonych działań organizacji non-profit. Jednakże działania obu tych grup interesów wpływają na powstawanie korzystniejszych i silniejszych ram politycznych wobec migracji zarówno w krajach pochodzenia migrantów, jak i w krajach ich przyjmujących.

Kolejna teoria, łącząca się z teorią systemu światowego oraz teorią sieci migracyjnych, to teoria skumulowanej przyczynowości⁵³, która wyjaśnia, dlaczego przepływ migracyjny zaczyna się i narasta. Zakłada ona również występowanie kolejnych fal migracji, wynikających bezpośrednio z zaistnienia poprzednich. Opisuje, w jaki sposób liczba wyjeżdżających migrantów wzrasta z czasem, ponieważ pierwszy migrant zapewnia kapitał społeczny krewnym, przyjaciołom i innym osobom w kraju pochodzenia. Fakt łatwiejszego znalezienia pracy oraz minimalizacja ryzyka związanego z migracją powoduje, że coraz więcej ludzi podejmuje decyzję o migracji⁵⁴. Znaczące zmiany na obszarach opuszczanych przez migrantów przyczyniają się do powstawania nowych przepływów, powodując swoiste sprzężenie zwrotne pomiędzy migracją a jej efektami⁵⁵. Teoria ta ponadto wymienia kilka przyczyn pojawienia się kolejnych fal migracji, zaliczając do nich m.in. pogłębianie się różnic w poziomach życia, spadek podaży ziemi na opuszczonych obszarach, chęć podtrzymania wyższego standardu życia oraz tworzenie się sieci migracyjnych, umożliwiających oraz ułatwiających kolejnym osobom podjęcie decyzji o migracji⁵⁶.

Teoria systemu światowego rozpatruje zjawisko migracji z punktu widzenia przenikania się krajów rozwiniętych z krajami nierozwiniętymi⁵⁷. Migracja wynika ze zwiększonej mobilności populacji, która decyduje się na przeniesienie do innego kraju. Teoria systemów światowych zakłada, że migracja międzynarodowa podąża za polityczną i ekonomiczną organizacją rozszerzającego się rynku globalnego, co

⁵³ D.S. Massey (1990), Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration, *Population Index*, 56(1), s. 3-26; D.S. Massey, L. Goldring, J. Durand (1994), Continuities in transnational migration: An analysis of nineteen Mexican communities, *American Journal of Sociology*, 99(6), s. 1492-1533.

⁵⁴ R.P.W. Jennissen (2004), *Macro-economic Determinants of International Migration in Europe*, Rozenberg Publishers, Amsterdam, s. 31-43.

⁵⁵ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: review and appraisal, *Population and Development Review*, 19, 431-467, DOI: 10.2307/2938462; P.A. Morrison (1977), The function and dynamics of the migration process, [w:] A. Brown, E. Neuberger (eds.), *Internal migration. A comparative perspective*, Academic Press, New York, s. 61-72.

⁵⁶ W. Janicki (2007), Przegląd teorii migracji ludności, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 62(14), s. 2-21.

⁵⁷ J.T. Fawcett, F. Arnold (1987), 19. Explaining Diversity: Asian and Pacific Immigration Systems, *Center for Migration Studies Special Issues*, 5(3), s. 453-473.

wskazuje z kolei na ścisły związek migracji z globalizacją. Teoria ta kładzie nacisk na wzajemny związek między migracją a rozwojem, zakładając, że nie tylko rozwój gospodarczy, ale również migracja wspiera rozwój społeczny⁵⁸, na przykład przekazy pieniężne przesyłane członkom rodzin mogą zmienić kontekst społeczny i gospodarczy krajów wysyłających siłę roboczą.

Według tej teorii⁵⁹:

- Migracja międzynarodowa jest naturalną konsekwencją formowania się rynków kapitalistycznych w krajach rozwijających się, a przenikanie gospodarki światowej do regionów peryferyjnych jest katalizatorem ruchu międzynarodowego.
- Międzynarodowy przepływ pracy podąża za międzynarodowym przepływem towarów i kapitału, ale w przeciwnym kierunku.
- Międzynarodowa migracja jest szczególnie prawdopodobna między byłymi mocarstwami kolonialnymi a ich byłymi koloniami, ponieważ połączenia kulturowe, językowe, administracyjne, inwestycyjne, transportowe i komunikacyjne zostały ustanowione wcześniej i mogły rozwijać się bez zewnętrznej konkurencji w epoce kolonialnej, co doprowadziło do tworzenia specyficznych rynków ponadnarodowych i systemów kulturowych. Przykładem takiej migracji jest duża liczba Hinduśców, którzy wyemigrowali do Wielkiej Brytanii, której dawną kolonią były Indie.

Zgodnie z tą teorią migracja międzynarodowa ma niewiele wspólnego ze stawkami płac lub różnicami w zatrudnieniu między krajami, wynika ona raczej z dynamiki tworzenia rynku i struktury gospodarki światowej.

Kolejną grupą teorii migracji są teorie ekonomiczne, które podobnie jak wszystkie teorie ekonomiczne kierują się makro- lub mikroperspektywą oraz odzwierciedlają różnorodność paradygmatów ekonomii teoretycznej, które albo dominowały, albo współistniały w poszczególnych okresach, w trakcie których prowadzone były rozważania nad zjawiskiem migracji.

Prawdopodobnie najstarszą i najbardziej znaną teorią migracji jest teoria klasyczna, opracowana w celu wyjaśnienia migracji zarobkowych w procesie rozwoju gospodarczego⁶⁰. Teoria ta zakłada, że migracja spowodowana jest geograficznymi różnicami w podaży i popycie na pracę oraz stanowi środek służący do osiągnięcia

⁵⁸ H. de Haas (2010), The internal dynamics of migration processes: a theoretical inquiry, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36(10), s. 1587-1617.

⁵⁹ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: A review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431, DOI: 10.2307/2938462.

⁶⁰ W.A. Lewis (1954), *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour*, The Manchester School, 22(2), s. 139-191; G. Ranis, J.C. Fei (1961), A theory of economic development, *The American Economic Review*, 51(4), s. 533-565; J.R. Harris, M.P. Todaro (1970), Migration, unemployment and development: a two-sector analysis, *The American Economic Review*, s. 126-142; M.P. Todaro (1976), *Internal Migration in Developing Countries: A Survey*, [w:] R.A. Easterline (ed.), *Population and Economic Change in Developing Countries*, University of Chicago Press, Chicago, s. 361-402; J. Arango (2000), Explaining migration: a critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296.

równowagi ekonomicznej. Najczęściej przyczyną podjęcia decyzji o migracji są różnice w wynagrodzeniach, powodujące przenoszenie się pracowników z kraju o niskich płacach do kraju o wysokich zarobkach, stając się czynnikiem równoważącym rynki pracy⁶¹. Ponadto teoria w sposób prosty i przekonujący wyjaśnia istotę międzynarodowej migracji, a mianowicie⁶²:

- Międzynarodowa migracja pracowników spowodowana jest różnicami w stawkach płac między krajami, pracownicy migrują z krajów oferujących niższe płace do krajów oferujących wyższe wynagrodzenia.
- Eliminacja różnic płacowych zakończy przepływ siły roboczej, a migracja nie nastąpi przy braku takich różnic – co nie do końca można przyjąć za oczywiste w przypadku migrantów, którzy migrują w celach edukacyjnych czy z chęci poznania drugiego kraju.
- Międzynarodowe przepływy kapitału ludzkiego, czyli wysoko wykwalifikowani pracownicy reagują na różnice w stopie zwrotu z kapitału ludzkiego, która może różnić się od ogólnej stopy płac, co daje wyraźny wzorzec migracji, który może być odwrotny niż w przypadku pracowników niewykwalifikowanych⁶³.
- Rynki pracy są podstawowymi mechanizmami, za pomocą których indukowane są międzynarodowe przepływy siły roboczej; inne rodzaje rynków nie mają istotnego wpływu na migrację międzynarodową⁶⁴.
- Sposobem na kontrolowanie przepływów migracyjnych przez rządy jest regulowanie lub wpływanie na rynki pracy w krajach wysyłających i/lub przyjmujących⁶⁵.

Należy mieć przy tym na uwadze, że teoria ta dotyczy migracji zewnętrznej o charakterze zarobkowym (migracji ekonomicznej), gdzie względy (lub czynniki) finansowe odgrywają dużą rolę przy podejmowaniu decyzji o migracji, poświadczając dążenie migrantów do maksymalizacji swoich dochodów⁶⁶. Teoria ta zakłada, że wszyscy migranci posiadają pełną wiedzę o potencjalnych korzyściach wynikających z migracji, głównie w aspekcie finansowym.

⁶¹ G. Olsson (1965), Distance and human interaction. A migration study [Odległość a integracja społeczna. Studium migracji], [w:] *Geografiska Annaler*, 47(1), ser. B, s. 3-43, [za:] *Przegląd Zagranicznej Literatury Geograficznej* (1972), Warszawa, 3/4, s. 258-336.

⁶² D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431-466, DOI: 10.2307/2938462.

⁶³ R.M. Friedberg, J. Hunt (1995), Impact of immigrants on host country wages, employment, and growth, *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2), s. 23-44.

⁶⁴ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431-466, DOI: 10.2307/2938462.

⁶⁵ D.S. Massey, J. Durand, N.J. Malone (2005), Principles of operation: Theories of international migration, [w:] C. Suarez-Orozco, M. Suarez-Orozco, D. Baolian Qin-Hilliard, *The new immigration, An Interdisciplinary Reader*, Routledge, s. 21-33; D.L. Spitzer (2022), Working intimacies: Migrant beer sellers, surveillance, and intimate labor in Cambodia, Laos, and Thailand, *Gender, Work and Organization*, 29(3), s. 906-921, DOI: 10.1111/gwao.12646.

⁶⁶ G. Ranis, J.C.H. Fei (1961), A theory of economic development, *American Economic Review*, 51(4), s. 533-565.

Modelowi makroekonomicznemu odpowiada model mikroekonomiczny indywidualnego wyboru⁶⁷. W ramach tej teorii osoby decydujące się na migrację ponoszą pewne koszty, dlatego dążą do uzyskania maksymalnego zwrotu z poniesionej inwestycji związanej z ich migracją. Ludzie decydują się przenieść tam, gdzie mogą być najbardziej produktywni, biorąc pod uwagę ich umiejętności; ale zanim osiągną wyższy poziom zarobków związanych z większą wydajnością pracy, muszą ponieść koszty wynikające z podróży, wyżywienia, zakwaterowania, poszukiwania pracy, wysiłku związanego z nauką języka czy zawodu. Ponoszą również koszty związane z trudnościami w dostosowaniu się do nowego rynku pracy oraz koszty psychiczne, związane z opuszczeniem dotychczasowego miejsca zamieszkania, zerwaniem starych więzi, uczuciem tęsknoty i nawiązywaniem nowych relacji społecznych. Z tej przyczyny potencjalni migranci szacują koszty i korzyści związane z migracją, więc wybierają te kraje, w których oczekiwane zyski są największe w założonym przedziale czasowym⁶⁸. O ile jednak poprzednia teoria główny nacisk kładła na zatrudnienie, o tyle ta wskazuje, że migracja zewnętrzna wynika nie tylko z możliwości zatrudnienia, ale również uzyskania jak największych przychodów. Podkreśla ona ponadto, że⁶⁹:

- Indywidualne cechy migranta (wykształcenie, umiejętności czy kwalifikacje) mogą zwiększyć prawdopodobieństwo zatrudnienia i uzyskania większych zarobków w kraju docelowym niż w kraju ojczystym.
- Indywidualne cechy, uwarunkowania społeczne czy technologie obniżające koszty migracji zwiększają oczekiwane zyski z migracji, a tym samym zwiększają prawdopodobieństwo przemieszczania się migrantów z jednego kraju do drugiego.
- Ze względu na posiadane cechy osoby w tym samym kraju mogą wykazywać bardzo różne skłonności do migracji.
- Zagregowane przepływy migracyjne między krajami to proste sumy pojedynczych migracji podejmowanych na podstawie indywidualnych kalkulacji kosztów i korzyści.
- Ruch międzynarodowy nie występuje w przypadku braku różnic w zarobkach i/lub stopach zatrudnienia między krajami. Migracja ma miejsce, dopóki oczekiwane zarobki nie zostaną wyrównane na arenie międzynarodowej, a sama migracja nie ustaje, dopóki ten czynnik nie zostanie wyrównany – to także wskazuje na podobieństwo z wcześniej przedstawioną teorią i odnosi się tylko do migracji zarobkowej (ekonomicznej).

⁶⁷ M.P. Todaro (1969), A model of labor migration and urban unemployment in less developed countries, *American Economic Review*, 59(1), s. 138-148; A.L. Sjaastad (1962), The costs and returns of human migration, *Journal of Political Economy*, 70(5), s. 80-93; L. Maruszko (1987), Illegal migration and US immigration reform: A conceptual framework, *Population and Development Review*, 13, s. 101-114.

⁶⁸ G. Borjas (1990), *Friends or Strangers: The Impact of Immigrants on the U.S. Economy*, Basic Books, New York.

⁶⁹ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431, DOI: 10.2307/2938462.

Także i ta teoria zakłada duży poziom wolności w wyborze kraju docelowego, a główny nacisk kładzie na aspekty ekonomiczne jako kluczowe czynniki determinujące migrację ludności.

Neoklasyczna teoria migracji makroekonomicznej postrzega migrację jako zjawisko nierównowagi, która dochodzi do pewnego pułapu, a potem ustaje⁷⁰. Teoria ta zakłada, że biorąc pod uwagę różnice płac między dwoma krajami, jeden z nich charakteryzuje się nadwyżką siły roboczej (co przyczynia się do zwiększenia bezrobocia), natomiast w drugim występuje nadwyżka kapitału, co przyczynia się do przepływów tych czynników w obu kierunkach. W efekcie związana z tym konwergencja poziomów płac jest drogą powrotu do równowagi ekonomicznej, w której zróżnicowanie wynagrodzeń odzwierciedla jedynie koszty podjęcia migracji. Z kolei teoria keynesowska koncentruje się na eliminowaniu różnic w bezrobociu, a nie w płacach, co także może prowadzić do osiągnięcia równowagi ekonomicznej. Teorię tę charakteryzuje również procykliczność migracji, przejawiająca się tym, że migracja w dużej mierze podąża za cyklem koniunkturalnym⁷¹.

Na tle tych teorii wyraźnie odznacza się teoria dualnego rynku pracy, która zakłada, że migracja międzynarodowa spowodowana jest ciągłym zapotrzebowaniem na pracę w nowoczesnych społeczeństwach przemysłowych. W teorii tej założono, że migracja nie jest powodowana czynnikami wypychającymi z danego kraju, ale czynnikami przyciągającymi z innego kraju. Według M. Piore'a popyt na pracę imigrantów wynika z czterech fundamentalnych cech rozwiniętych społeczeństw przemysłowych i ich gospodarek, którymi są⁷²:

- Inflacja strukturalna, oznaczająca konieczność proporcjonalnego zwiększania płac rodzimych pracowników, tak aby były one zgodne z oczekiwaniami społecznymi, co może skutkować zwiększonymi kosztami przedsiębiorstwa. W tej sytuacji przedsiębiorstwa najczęściej poszukują łatwiejszych i tańszych rozwiązań, takich jak import pracowników migrujących, którzy zaakceptują niskie płace. Przykładem takich zjawisk był import polskich pracowników do Niemiec czy napływ pracowników z Ukrainy do pracy w Polsce. W obu przypadkach ludzie ci wykonywali pracę, za którą otrzymywali niższe płace niż pracownicy rodzimi.
- Problemy motywacji wynikające z tego, że większość ludzi pracuje nie tylko dla wynagrodzenia, ale również dla utrzymywania statusu społecznego czy dalszego rozwoju zawodowego. Przedsiębiorstwa chcące wyeliminować ten problem, zatrudniają pracowników, dla których najważniejsze jest wynagrodzenie. Najczęściej są to właśnie migranci, którzy przynajmniej na początku skoncentrowani są tylko na zarabianiu pieniędzy. Także w późniejszym czasie uzyskiwane wynagrodzenie może budować prestiż i przyczynić się do awansu społecznego

⁷⁰ J.R. Harris, M.P. Todaro (1970), Migration, unemployment, and development: A two-sector analysis, *American Economic Review*, 60, s. 126-142.

⁷¹ W.J. Milne (1993), Macroeconomic influences on migration, *Regional Studies*, 27(4), s. 365-373.

⁷² M.J. Piore (1979), *Birds of Passage: Migrant Labor in Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge.

w stosunku do osób z kraju ojczystego. Jednakże wraz z nabywaniem doświadczenia i kwalifikacji migranci mogą zacząć dążyć do tego samego co rodzimi pracownicy na danym rynku pracy – rozwoju zawodowego czy zwiększenia statusu zawodowego.

- Dualizm ekonomiczny, wynikający z podzielenia rynków na dwa sektory: pierwotny i wtórny. Sektor pierwotny charakteryzuje się: stabilną pracą, zatrudnianiem wysoko wykwalifikowanych pracowników na podstawie umów o pracę i towarzyszącymi im możliwościami ochrony przed utratą pracy. Sektor wtórny to zaś sektor oferujący niestabilną pracę, niskopłatną i stanowiska, które w przypadku recesji są w pierwszej kolejności likwidowane. To powoduje, że przedsiębiorstwa mają problem ze znalezieniem rodzimych pracowników do pracy w sektorze wtórnym, a tym samym zwracają się w stronę migrantów, którzy, przynajmniej na początku, podejmują się każdej pracy za pensje o wiele niższe niż w przypadku pracowników rodzimych.
- Demografia. O ile wcześniej w sektorze wtórnym dominowały kobiety i nastolatki, wykonując najgorzej płatne prace (najczęściej traktowane jako prace dorywcze), o tyle brak tych rąk do pracy także skutkuje sięganiem po migrantów. W przypadku kobiet zdarza się, że bardzo często podejmują one pełnoetatową pracę, stawiając na rozwój zawodowy, a w przypadku nastolatków – wydłużenie czasu poświęconego na edukację powoduje zmniejszenie ich liczby na rynku pracy.

Teoria podwójnego rynku pracy niesie ze sobą implikacje i konsekwencje, które są zupełnie inne niż te, które wynikają z poprzednich teorii⁷³:

- Międzynarodowa migracja zarobkowa jest w dużej mierze inicjowana przez rekrutację ze strony pracodawców z innych krajów, co powoduje, że występujące różnice w płacach pomiędzy poszczególnymi krajami nie stanowią koniecznego warunku wystąpienia migracji zarobkowej.
- Płace na niskim poziomie w społeczeństwach przyjmujących imigrantów nie rosną w odpowiedzi na spadek podaży imigrantów zarobkowych, są najczęściej hamowane przez mechanizmy społeczne i instytucjonalne. Mogą natomiast spaść w wyniku wzrostu podaży pracy imigrantów, gotowych wykonywać daną pracę za jeszcze niższe stawki.
- Migranci wypełniają zapotrzebowanie na siłę roboczą, która jest strukturalnie wbudowana w nowoczesne, postindustrialne gospodarki.

Jak wspomniano wcześniej, teoria ta stawia główny nacisk na czynniki przyciągające migrantów do danego kraju, głównie kierowane do tych, którzy zgadzają się wykonywać pracę za o wiele niższe stawki niż pracownicy rodzimi. W momencie gdy także oni zaczną domagać się wyższych płac, są najczęściej zastępowani przez kolejne grupy migrantów.

⁷³ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431, DOI: 10.2307/2938462.

W kolejnych latach sformułowano teorię nowej ekonomii migracji, która zakwestionowała wiele założeń i wniosków teorii neoklasycznej⁷⁴. Kluczowym spostrzeżeniem tej teorii jest to, że decyzje o migracji nie są podejmowane przez pojedynczych ludzi, ale najczęściej przez rodziny lub gospodarstwa domowe, w których ludzie działają zbiorowo nie tylko w celu maksymalizacji oczekiwanego dochodu, ale także w celu zminimalizowania ryzyka i kosztów natury psychicznej wynikających z rozłąki z najbliższymi. W przeciwieństwie do pojedynczych osób gospodarstwa domowe są w stanie zdywersyfikować swoje zasoby w postaci pracy. O ile niektórzy członkowie gospodarstwa wykonują pracę w kraju ojczystym, o tyle inni migrują w celu podjęcia zatrudnienia na zagranicznych rynkach pracy. Wtedy w przypadku pogorszenia się lokalnych warunków ekonomicznych i braku wystarczających dochodów gospodarstwo domowe może liczyć na wsparcie w postaci przekazów pieniężnych migrantów⁷⁵, przy czym względy zabezpieczenia finansowego nie są jedynymi czynnikami decydującymi o migracji. Rodziny decydują się na wysłanie poszczególnych osób za granicę również w celu zwiększenia swoich dochodów w stosunku do innych, sąsiadujących z nimi gospodarstw domowych. Zdarza się jednak, że po osiągnięciu celów migracji w postaci oszczędności, ubezpieczenia, kapitału inwestycyjnego czy zapewnienia potrzeb gospodarstw domowych migranci powracają do kraju ojczystego⁷⁶.

Wnioski wysnute z teorii nowej ekonomii różnią się od poprzednich, ponieważ zakładają, że⁷⁷:

- To rodziny czy gospodarstwa domowe powinny być przedmiotem badań nad migracją, a nie pojedyncze jednostki, co prowadzi do swoistego uogólnienia, zakładającego, że nie ma osób samotnych decydujących się na migrację.

⁷⁴ O. Stark, D.E. Bloom (1985), The new economics of labor migration, *American Economic Review*, 75, s. 173-178; O. Stark, J.E. Taylor (1989), Relative deprivation and international migration, *Demography*, 26(1), s. 1-14, DOI: 10.2307/2061490, data dostępu: 24.03.2021; O. Stark, D. Levhari (1982), On migration and risk in LDCs. *Economic Development and Cultural Change*, 31, s. 191-196; O. Stark (1984), Migration decision making: A review article, *Journal of Development Economics*, 14, s. 251-259; O. Stark, J.E. Taylor, Shlomo Yitzhaki (1986), Remittances and inequality, *The Economic Journal*, 96, s. 722-740; O. Stark, J.E. Taylor, Shlomo Yitzhaki (1988), Migration, remittances, and inequality. A sensitivity analysis using the extended Gini Index, *Journal of Development Economics* 28, s. 309-322; O. Stark, Shlomo Yitzhaki (1988), Labor migration as a response to relative deprivation, *Journal of Population Economics*, 1, s. 57-70; O. Stark, J.E. Taylor (1991), Migration incentives, migration types: The role of relative deprivation, *The Economic Journal*, 101, s. 1163-1178; E. Katz, O. Stark (1986), Labor migration and risk aversion in less developed countries, *Journal of Labor Economics*, 4, s. 131-149; J. Lauby, O. Stark (1988), Individual migration as a family strategy: Young women in the Philippines, *Population Studies*, 42(3), s. 473-486; J.E. Taylor (1986), Differential migration, networks, information and risk, [w:] O. Stark (ed.), *Research in Human Capital and Development, Migration, Human Capital, and Development*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 4, s. 147-171.

⁷⁵ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431-466, DOI: 10.2307/2938462.

⁷⁶ J.-P. Cassarino (2004), Theorising return migration: The conceptual approach to return migrants revisited, *International Journal on Multicultural Societies (IJMS)*, 6(2), s. 253-279.

⁷⁷ D.S. Massey, J. Arango, G. Hugo, A. Kouaouci, A. Pellegrino, J.E. Taylor (1993), Theories of international migration: a review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431, DOI: 10.2307/2938462.

- Zróznicowanie płac nie jest warunkiem koniecznym wystąpienia międzynarodowej migracji; decyzja o migracji może być motywowana potrzebą dywersyfikowania ryzyka przez rodziny lub gospodarstwa domowe w odniesieniu do utraty pracy przez jednego z członków.
- Międzynarodowa migracja i lokalne zatrudnienie lub lokalna produkcja nie są wzajemnie wykluczającymi się możliwościami, wskazują bowiem, że w tym przypadku migracja ma charakter raczej dobrowolny, a na decyzję o jej podjęciu nie wpływają tylko i wyłącznie czynniki o charakterze finansowym.
- Ruch międzynarodowy niekoniecznie kończy się z chwilą wyeliminowania różnic płacowych pomiędzy poszczególnymi krajami.
- Na migrację wpływają również działania rządów poszczególnych państw, działania skutkujące podniesieniem stopy życiowej rodzin czy gospodarstw domowych, co może przyczyniać się do zmiany motywacji do migracji. Poszczególne działania rządów oraz zachodzące zmiany gospodarcze wpływające na poziom uzyskiwanych dochodów mogą zwiększyć lub zmniejszyć migrację ludności.

Teoria ta, w odróżnieniu od pozostałych, zakłada, że decyzje o migracji podejmowane są przez grupy osób pozostających ze sobą w ścisłych związkach lub relacjach, ale tu także głównymi czynnikami migracji są względy finansowe – zdywersyfikowanie źródeł dochodów czy minimalizacja ryzyka obniżenia dochodów w przypadku utraty któregoś ze źródeł. Jednak również w tej teorii przedmiotem badań jest migracja ekonomiczna o charakterze dobrowolnym.

Teoria wartości oczekiwanej, zaproponowana przez G. De Jonga i J. Fawcetta⁷⁸, jest bardzo obszerna i może obejmować różne aspekty decyzji ludzkich w kontekście migracji nie tylko ograniczających się do ekonomicznych, ale także potencjalnie uwzględniających sferę społeczną i psychologiczną.

W grupie geograficznych teorii migracji koncepcje te koncentrują się na roli odległości w wyjaśnianiu ruchów migracyjnych. Odległość jest postrzegana jako czynnik moderujący interakcje przestrzenne między regionami, w tym przepływy ludności. Na przykład grawitacyjna teoria migracji⁷⁹, analogiczna do prawa grawitacji Newtona, zakłada, że migracja między poszczególnymi regionami jest proporcjonalna do iloczynu liczby ludności w regionach pochodzenia i przeznaczenia oraz odwrotnie proporcjonalna do odległości między tymi dwoma obszarami, która jest czynnikiem dyskontującym⁸⁰, przy czym pojęcia liczby i odległości można definiować na wiele różnych sposobów. I tak między innymi liczbę ludności można zastąpić innymi

⁷⁸ J. Fawcett, G. De Jong (1982), *Reasons for Moving and Migration Behaviour*, U.N., ESCAP, National Migration Surveys, United Nations, New York, 10, s. 109-131.

⁷⁹ J.Q. Stewart (1941), *An inverse distance variation for certain social influences*, *Science*, 93(2404), s. 89-90; G.K. Zipf (1946), *The P1P2/D Hypothesis, On the intercity movement of persons*, *American Sociological Review*, 11(6), s. 677-686; W. Isard (1965), *Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach*, PWN, Warszawa, s. 191-202.

⁸⁰ W. Isard (1965), *Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach*, PWN, Warszawa, s. 191-202.

miarami ekonomicznymi, np. w postaci poziomu zatrudnienia czy dochodu, a odległość można zastąpić innym czynnikiem, np. czasem lub kosztem transportu. Obok teorii grawitacji występuje teoria entropii, wykorzystująca bardziej zaawansowane narzędzia matematyczne w celu znalezienia wzorców interakcji przestrzennych. Teorię tę opracował A.G. Wilson. Według niego wielkość przestrzennego oddziaływania jest pewną funkcją odległości pomiędzy dowolną parą obszarów⁸¹. Z jednej strony sposób rozmieszczenia tych obszarów determinuje strukturę zjawiska przestrzennego oddziaływania. Z drugiej jednak strony ten system wzajemnego oddziaływania składa się ze strumieni przemieszczeń, a każde takie przemieszczenie jest wynikiem działania wielu innych, często nawzajem wykluczających się czynników. To powoduje, że zjawisko migracji charakteryzuje się statystyczną (inaczej losową) naturą. Oznacza to, że w ramach pewnej przestrzeni, scharakteryzowanej określonym rozkładem obszarów, wielkości strumieni przemieszczeń nie są jednoznacznie zdeterminowane sposobem rozmieszczenia mas. W ramach teorii entropii należy zatem rozważać prawdopodobnie wielkości tych przemieszczeń ze względu na wielkości obszarów i odległości między nimi, a wpisujące się w teorię entropii prawo jej maksymalizacji umożliwia określenie najbardziej prawdopodobnego rozkładu wielkości strumieni wzajemnego oddziaływania między poszczególnymi obszarami⁸².

Z kolei teoria katastrof i bifurkacji, zaproponowana przez A.G. Wilsona, umieszcza katastrofy w bardziej ogólnym kontekście ich wpływu na kształtowanie się migracji⁸³.

Inna teoria geograficzna, teoria transformacji mobilności, próbuje wyjaśnić zmiany mobilności przestrzennej. Została ona zaprojektowana jako całościowe ramy opisujące mobilność ludzi. Twórca tej teorii, W. Zielinsky, sformułował jej założenia⁸⁴:

- powodem zaistnienia przepływów ludności jest zmiana występująca w danym społeczeństwie,
- występuje ścisła korelacja między wielkością migracji a poziomem demograficznym danego społeczeństwa,
- w momencie gdy zmianie ulegają okoliczności migracji, zmienia się również migracja,
- wraz z przepływami ludności występują również przepływy informacji, które z czasem mogą zastąpić przepływy ludności – potwierdzeniem tego założenia jest pojawienie się „cyfrowych nomadów”,
- możliwe jest wyróżnienie odrębnych etapów czasowych oraz zmienności przestrzennej migracji,
- wraz z upływem czasu wzrasta wielkość migracji,

⁸¹ A.G. Wilson (1981), *Catastrophe Theory and Bifurcation*, Croom Helm, London, s. 37.

⁸² L. Mazurkiewicz (1986), *Teoretyczne podstawy modeli przestrzennego oddziaływania*, Ossolineum, Wydawnictwo PAN, s. 25-34.

⁸³ A.G. Wilson (1981), *Catastrophe Theory and Bifurcation*, Croom Helm, London, s. 37.

⁸⁴ W. Zielinsky (1971), *The hypothesis of the mobility transition*, *Geographical Review*, 61/2, s. 219-249.

- możliwe jest przewidywanie kolejnych następujących po sobie zdarzeń dotyczących migracji,
- następujące po sobie zmiany mają charakter nieodwracalny.

Według W. Zelinsky'ego rozwój społeczny przyczynił się do wzrostu mobilności ludzi oraz jej zróżnicowania. O ile we wcześniejszych okresach, w XVIII i XIX wieku, migracja ukierunkowana była na przekraczanie granic państwowych (migracja zewnętrzna lub międzynarodowa), o tyle wraz z procesami industrializacji zwiększyła się migracja ukierunkowana ze wsi do miasta (migracja wewnętrzna), która zaczęła spadać w drugiej połowie XX wieku. Współcześnie, w czasach powszechnego wykorzystania Internetu oraz pracy zdalnej, mobilność ludzi przyjmuje różne formy.

Ostatnią grupą teorii migracji jest grupa teorii ujednocających. Do tej grupy należy teoria systemów migracyjnych⁸⁵, która wyróżnia systemy migracyjne składające się z krajów wysyłających i przyjmujących, ale charakteryzujących się podobnymi wzorcami migracyjnymi. Teoria ta zakłada system migracji, którego dynamiczny charakter podkreślany jest ciągłymi interakcjami historycznych, gospodarczych, kulturowych i politycznych powiązań między krajami. Występowanie efektów sprzężenia zwrotnego sprawia, że przepływy ludności są zarówno przyczyną, jak i skutkiem innych interakcji. Kolejną teorią z tej grupy jest teoria podejścia multidyscyplinarnego i transformacji mobilności. Teoria ta łączy uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, socjologiczne i psychologiczne z pojęciem przejścia migracyjnego oraz z rolą efektów długości pobytu⁸⁶. W ramach tej teorii migracja postrzegana jest jako wynik rozwoju społeczno-gospodarczego i procesów integracyjnych.

Zaproponowany przez J. Bijaka podział teorii migracji na cztery główne kategorie można uzupełnić o kolejne teorie migracji: teorię enklaw etnicznych, którą można zaliczyć do grupy teorii społecznych, teorię migracji niepełnych (inaczej półotwarta), którą można przypisać do grupy teorii ekonomicznych, oraz teorię sposobności pośrednich, którą można zaliczyć do grupy teorii geograficznych.

Teoria enklaw etnicznych na rynku zakłada tworzenie się enklaw składających się z migrantów przybywających do krajów ich przyjmujących. Migranci zamieszkujący takie enklawy podejmują pracę, której głównym celem jest zaspokojenie potrzeb całej społeczności danej enklawy⁸⁷, np. w Stanach Zjednoczonych zjawisko to dotyczyło przede wszystkim narodowości żydowskich, chińskich czy kubańskich, które w efekcie tworzyły skoncentrowane przestrzenie enklawy ekonomiczne, w których zatrudnienie znajdowali członkowie tej samej narodowości. Enklawy te są także celem kolejnych fal

⁸⁵ A.L. Mabogunje (1970), Systems approach to a theory of rural-urban migration, *Geographical Analysis*, 2(1), s. 1-18; Arango J. (1998), Migrants in Europe: between integration and exclusion. Conference on International Migration: Challenges for European Populations, Bari, 25-27 June.

⁸⁶ D.S. Massey (2002), A Synthetic Theory of International Migration, [w:] V. Iontsev (d.), *World in the Mirror of International Migration*, MAX Press, Moscow, s. 142-152.

⁸⁷ A. Portes (1981), Modes of Structural Incorporation and Present Theories, [w:] M.M. Kritz, C.B. Keely, S.M. Tomasi (eds.), *Global Trends in Migration Theory and Research on International Population Movements*, The Center of Migration Studies, New York, s. 279-297.

migrantów, którzy są często zatrudniani w przedsiębiorstwach prowadzonych przez rodaków. Tworzenie się enklaw determinowane jest działaniami samych migrantów, stanowiących również czynniki powstawania enklaw, do których można zaliczyć⁸⁸:

- konieczność przystosowania się do nowych warunków życia w nowym otoczeniu, którym najczęściej jest obcy kulturowo kraj, w momencie nieznamomości języka tego kraju oraz norm i praw w nim obowiązujących,
- pojawianie się kolejnych fal migrantów w postaci całych grup, a nie pojedynczych osób,
- zjawiska migracji łańcuchowych, wynikające z faktu ściągania osób powiązanych z migrantami już osiadłymi.

Z jednej strony enklawy etniczne oferują pomoc w zagospodarowaniu czy pracę w nowym kraju, co może stanowić duże udogodnienie dla nowo przybyłych migrantów, z drugiej natomiast strony mogą przyczynić się do wykluczenia społecznego, które uniemożliwi pełne uczestnictwo w życiu społecznym kraju przyjmującego obco-krajowca. Enklawy etniczne mogą ułatwić znalezienie dobrze płatnej pracy, oferującej dalszy rozwój zawodowy, jednakże enklawy etniczne, których członkowie wykonują nisko płatne prace, mogą wręcz uniemożliwić korzystanie z szerszego rynku pracy⁸⁹. Enklawy etniczne można spotkać w Niemczech czy w Wielkiej Brytanii, które są zamieszkiwane już przez drugie pokolenie migrantów, nadal nieumiejących posługiwać się językiem niemieckim czy angielskim lub posługujących się nimi w zakresie podstawowych zwrotów, co jednak uniemożliwia wykonywanie bardziej specjalistycznej pracy.

Teoria migracji niepełnej (inaczej: półotwartej) zakłada migrowanie jednostek do kraju docelowego na pewien okres. Decyzji o podjęciu migracji nie towarzyszy założenie wyjazdu na stałe, a raczej w założeniu chodzi o wyjazd tymczasowy, nawet bez wcześniejszego ustalenia określonych przedziałów czasowych. Jest to także migracja zarobkowa, o charakterze masowym, kiedy to duże grupy ludzi migrowały za granicę w poszukiwaniu pracy (często o charakterze sezonowym), a po przepracowaniu pewnego okresu wracały do kraju ojczystego. W ramach tej teorii migranci bardzo często podejmują podstawowe prace, jednakże pracodawcy oferują tutaj wynagrodzenie znacznie przewyższające wynagrodzenie za tę samą pracę w kraju ojczystym. Czynnikiem napędzającym tego rodzaju migrację jest również zjawisko bezrobocia, uniemożliwiające podjęcie jakiegokolwiek pracy w kraju ojczystym. Tego typu migracja miała miejsce w pierwszej dekadzie XXI wieku w Polsce, w czasach najwyższego bezrobocia, kiedy to ludzie migrowali w poszukiwaniu pracy, po czym pod koniec tej dekady wielu z nich wróciło do kraju, ponieważ bezrobocie zmalało, co spowodowało, że znacznie poprawiły się możliwości rozwoju zawodowego. W teorii migracji niepełnej pozytywnym skutkiem tej migracji była możliwość przetrwania w najtrudniejszych czasach, natomiast skutkiem negatywnym było zjawisko podwójnej marginalizacji – zarówno na

⁸⁸ R. Suchocka (2014), Dwa oblicza życia imigrantów w enklawie etnicznej, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, s. 241-255.

⁸⁹ R. Suchocka (2014), Dwa oblicza życia imigrantów w enklawie etnicznej, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, s. 241-255.

rynku ojczystym, jak i zagranicznym, ponadto migracja niepełna przyczynia się bardziej do rozwarstwienia niż wyrównywania różnic w poziomach zamożności w społeczeństwie, z którego bardzo dużo osób wyjechało za granicę.

Teoria sposobności pośrednich zakłada brak zależności pomiędzy odległością a wielkością migracji⁹⁰. Teoria ta wprowadza istnienie tzw. sposobności pośrednich oznaczających alternatywne miejsca (lokalizacje), które konkurują ze sobą w celu przyciągnięcia migrantów. Twórca tej teorii, S.A. Stouffer, za dowód występowania tych sposobności przyjął sam fakt występowania migracji pomiędzy miejscem pochodzenia, miejscem docelowym oraz miejscami pośrednimi między dwoma pierwszymi. Dlatego też zdaniem S.A. Stouffera podjęcie decyzji o migracji do określonej lokalizacji jest efektem analizy czynników ekonomiczno-społecznych, nieuwzględniającej czynników związanych z odległością.

Żadna z powyżej zaprezentowanych teorii nie jest wolna od wad i każda z nich była przedmiotem krytyki ze strony wielu naukowców zajmujących się zagadnieniem migracji. Przede wszystkim większość prezentowanych teorii jest rozważana na poziomie teoretycznym, gdyż korzystanie z teorii jest ograniczone dostępnością danych, podczas gdy interpretacja danych zależy od dostępnych teorii⁹¹. Wadą teorii neoklasycznej jest pomijanie przez nią niedoskonałości rynku, selektywny wybór czynników determinujących migrację oraz ujednolicenie migrantów, ponadto teoria ta ignoruje wpływ migracji na kraje wysyłające i przyjmujące oraz znaczenie polityki migracyjnej⁹². Poza tym, jak wskazuje S. Stark, teoria ta prezentuje bardzo uproszczone podejście do migracji, nie wyjaśniając np. zjawiska migracji powrotnych czy przepływów ludzi przy braku różnic płacowych. W teorii nowej ekonomii migracji za jej główne ograniczenie uznano wykluczenie innych głównych form migracji, takich jak nielegalni migranci, uchodźcy, osoby ubiegające się o azyl czy rodziny⁹³. Jako słabość teorii podwójnego rynku pracy N. Prakash podkreśla fakt, że nie wyjaśnia ona w wystarczającym stopniu przyczyn migracji międzynarodowej⁹⁴. Co więcej, teoria ta nie uwzględnia czynników wypychających w postaci niskich płac czy wysokiego bezrobocia w krajach wysyłających, wyjaśnia jedynie czynniki przyciągające w krajach przyjmujących migrantów⁹⁵. Warto dodać, że teoria ta wyklucza kraje wysyłające siłę

⁹⁰ S.A. Stouffer (1960), Intervening opportunities and competing migrants, *Journal of Regional Science*, 2, 1, s. 1-26, [za:]: Sposobności pośrednie i współzawodniczący migranci. *Modele migracji* (1972), Przegląd Zagranicznej Literatury Geograficznej IG PAN, Warszawa, 3-4, s. 96-124.

⁹¹ J. de Beer (1997), The effect of uncertainty of migration on national population forecasts: the case of the Netherlands, *Journal of Official Statistics*, 13(3), s. 227-243.

⁹² L. Kurekova (2011), Theories of migration: Conceptual review and empirical testing in the context of the EU East-West flows. Paper presented at the Interdisciplinary Conference on Migration, Economic Change, Social Challenge, s. 1-24.

⁹³ J. Arango (2000), Explaining migration: a critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296.

⁹⁴ N. Prakash (2009), The development impact of workers' remittances in Fiji, <https://mro.massey.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10179/1281/02whole.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, data dostępu: 3.04.2021.

⁹⁵ J. Arango (2000), Explaining migration: a critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296.

roboczą i zakłada stosowanie formalnej i legalnej rekrutacji migrantów⁹⁶. Wadą teorii sieci migracyjnej jest założenie, że utworzone sieci wykluczają możliwości wstąpienia do nich członków zewnętrznych⁹⁷. Z kolei A.A. Ullah podkreślił fakt malejącego znaczenia tej teorii, spowodowanego lepszym dostępem do informacji dotyczących m.in. potencjalnych rynków pracy czy sytuacji w kraju⁹⁸. W odniesieniu do teorii oczekiwanych korzyści T. Faist podkreślił trudność jej zastosowania w celu przewidywania dalszych ruchów migracyjnych. Wynika to z tej przyczyny, że ludzie mają tendencję do racjonalizowania swoich działań *ex post* (oznaczających ich zakończenie), a nie do rozumowania *ex ante* (przed ich rozpoczęciem). Wadą teorii transformacji mobilności jest to, że pomija ona zjawiska suburbanizacji i kontrurbanizacji, charakterystycznych dla społeczeństw rozwiniętych⁹⁹. Wadą teorii systemów migracyjnych jest jej zbyt wysoka złożoność, powodująca niemożność zastosowania jej w praktyce chociażby ze względu na małą dostępność i jakość różnorodnych statystyk dotyczących ruchów migracyjnych, co powoduje brak możliwości dokonania porównań. Krytycy teorii sposobności pośrednich wskazują brak możliwości jej zastosowania do analizy migracji innego typu niż migracja wewnętrzna (S.A. Stouffer analizował tę teorię na obszarze obejmującym jedno miasto). Ponadto przeprowadzone w dalszym okresie badania, np. przez A. Jagielskiego¹⁰⁰, wykazały istnienie związku pomiędzy liczbą sposobności (szkół, miejsc pracy) a odległością od miejsca pochodzenia migrantów, co umożliwia wręcz zakwestionowanie głównego założenia tej teorii.

Wielość i różnorodność zaprezentowanych teorii migracji wynika z tego, że nie istnieje jedna ogólna teoria migracji, gdyż: „jest mało prawdopodobne, aby jakakolwiek ogólna teoria mogła obejmować wszystkie specyficzne ogniska empiryczne”¹⁰¹. Obecnie nie ma jednej spójnej uniwersalnej teorii, która w pełni wyjaśniałaby przyczyny migracji lub motywację, która prowadzi do migracji ludności¹⁰², a mając na uwadze dużą liczbę różnorodnych obszarów, składających się na dziedzinę badań nad migracją, niemożliwe staje się ich ujednoczenie, a tym samym, jak wskazał A. Portes, wielka teoria migracji jest niemożliwa do sformułowania¹⁰³. Na domiar tego, próba

⁹⁶ L. Kurekova (2011), Theories of migration: Conceptual review and empirical testing in the context of the EU East-West flows. Paper presented at the Interdisciplinary Conference on Migration, Economic Change, Social Challenge, s. 1-24.

⁹⁷ A. Portes, P. Landolt (1996), Unsolved Mysteries: The Toqueville Files II. The American Prospect Online, 7(26), s. 18-21.

⁹⁸ A.A. Ullah (2016), Rationalizing Migration Decisions: Labour Migrants in East and South-East Asia, Routledge, London.

⁹⁹ M. Kupiszewski (2002), Modelowanie dynamiki przemian ludności w warunkach wzrostu znaczenia migracji międzynarodowych, Prace Geograficzne IGiPZ PAN, 181, s. 122.

¹⁰⁰ A. Jagielski (1974), Geografia ludności, PWN, Warszawa.

¹⁰¹ A. Richmond (1988), Sociological theories of international migration: the case of refugees, Current Sociology, 36, s. 1-17.

¹⁰² R. Kotulič, P. Adamišín (2012), Migration trends of the labor force in the Slovak Republic at the beginning of the second millennium. [Trendy w migracji zarobkowej na początku Republiki Słowackiej drugiego tysiąclecia], Polish Journal of Management Studies, 6, s. 81-88.

¹⁰³ A. Portes (1997), Immigration theory for a new century: Some problems and opportunities, International Migration Review, 31/4, s. 799-825.

sformułowania takiej teorii najprawdopodobniej skutkowałaby teorią zbyt ogólną i abstrakcyjną do tego stopnia, że byłaby bezużyteczna dla dalszych badań i analiz empirycznych podejmowanych przez kolejnych badaczy.

Podsumowując, to, co łączy ze sobą wszystkie opisane powyżej teorie, to fakt występowania różnorodnych czynników, wpływających na podjęcie decyzji o migracji, którym poświęcony został kolejny podrozdział.

1.3. Czynniki wpływające na migrację ludności

Różne siły motywują ludzi i ich rodziny do opuszczenia ojczyzny i przeniesienia się do innego kraju, gdzie chcą rozpocząć nowe życie. Na podjęcie decyzji o migracji ma wpływ wiele czynników. Kluczowymi determinantami migracji są różnice w dochodach w różnych krajach, a także czynniki demograficzne. Jednak inne przyczyny również mają znaczenie, przykładowo szansa na znalezienie pracy, udogodnienia związane z wyższym standardem życia, jak jakość powietrza, dostęp do lepszego systemu edukacji, a także demokratyczny system polityczny. Przyczynami migracji mogą być również prześladowania religijne, polityczne, niezapewnienie żywności czy chęć poprawy sytuacji ekonomicznej osoby migrującej. Dużego znaczenia nabral także strach przed zagrożeniem związanym z rozpowszechnianiem się różnych chorób, a także pojawiająca się dyskryminacja ze względu na płeć i pochodzenie. Jest to zaledwie kilka najważniejszych czynników, które powodują masowe przepływy migracyjne na świecie.

Samej migracji nie da się jednak wytłumaczyć żadną pojedynczą przyczyną, modelem czy teorią. Istnieją jednak pewne czynniki (czy „megatrendy”), które bardziej niż inne wpływają na wielkość, kierunek i wzorce międzynarodowych przepływów migracyjnych¹⁰⁴. W tabeli 1.1 zaprezentowano podział czynników na dwie kategorie. Podział ten został oparty na teorii push-and-pull, która wyjaśnia, że migracja jest zdeterminowana obecnością czynników przyciągających (pull) w miejscu docelowym i wypychających (push) w miejscu pochodzenia¹⁰⁵.

Pomijając niewielką liczbę osób, które wyjeżdżają za granicę w celu uniknięcia podatków lub ostrych zim, migrantów można podzielić na dwie kategorie w rozumieniu paradygmatu push-and-pull. Wśród czynników przyciągających wyróżnić można m.in. elementy gospodarki, swobodę poruszania się czy możliwość zdobywania nowych doświadczeń¹⁰⁶. Do pierwszej grupy zaliczają się migranci zarobkowi, stali lub czasowi, przebywający na danym terytorium kraju legalnie lub nielegalnie, w towarzystwie rodzin lub samotnie. Do drugiej grupy zaliczani są uchodźcy, których ruch nie wynika z przemyślanego wyboru, a kierowany jest koniecznością ucieczki ze swoich krajów z powodu działań wojennych lub ucisku, które zagrażają ich życiu¹⁰⁷.

¹⁰⁴ M. Hofmann, A. Jolivel, D. Huss, C. Ambiaux (2020), *International Migration: Drivers, Factors and Megatrends*, s. 1-13.

¹⁰⁵ E.S. Lee (1966), *A theory of migration*, *Demography*, 3(1), s. 47-57, DOI: 10.2307/2060063.

¹⁰⁶ S. Choudhury, S.K. Majumdar (2022), *Factors affecting migration decision and choice of destinations in India: Evidence from national sample survey*, *Indian Journal of Economics and Development*, 18(3), s. 533-544, DOI: 10.35716/IJED/21273.

¹⁰⁷ J.L. Sadie (2001), *The demography of globalization*, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(3), s. 426-444, DOI: 10.4102/sajems.v4i3.2655.

Tabela 1.1. Podział czynników migracji

Główne czynniki migracji	
o charakterze przyciągającym (pull):	o charakterze wypychającym (push):
Globalizacja	Wojna
Rozwój technologii i środków komunikacji	Wojna domowa
Poziom wykształcenia	Konflikty
Urbanizacja	Prześladowania (religijne, polityczne)
	Nierówności zarobkowe
	Zmiany klimatu
Tolerancja	Dyskryminacja (płeć, orientacja)
Demografia	
Rozwój ekonomiczny	
Jakość życia	
Ustrój polityczny	

Źródło: opracowanie własne

Od końca lat 80. ubiegłego wieku liczba konfliktów o charakterze międzynarodowym ciągle spada. W 2017 roku z 49 toczących się na świecie konfliktów zbrojnych tylko jeden był między państwami; pozostałych 48 było wewnętrznych¹¹⁰. Obecnie dominująca forma konfliktu ma charakter wewnętrzny, a zatem konflikt rozgrywa się na terenie danego państwa. Niemniej jednak w 2020 roku w konfliktach zbrojnych między państwami i wewnątrz nich zginęło około 81,4 tys. osób¹¹¹. Najbardziej śmiertelnymi konfliktami tego roku były wojny domowe i wewnętrzne konflikty zbrojne, które miały miejsce w Syrii, Republice Środkowoafrykańskiej, Afganistanie, Iraku, Jemenie, Sudanie Południowym i Somalii. W 2021 roku najgłośniejszy był konflikt w Afganistanie, gdzie do władzy powrócili talibowie, przywracając prawo szariatu^{112,113}. W okresie od maja do sierpnia 2021 roku konflikt ten spowodował śmierć ponad 2 tys. osób oraz przyczynił się do masowych emigracji Afgańczyków z kraju. Większość konfliktów czy wojen domowych skutkuje nie tylko śmiercią wielu osób, ale powoduje masową emigrację osób, które w innych krajach mają nadzieję nie tylko

¹¹⁰ Dupuy K., Rustad S.A. (2018), Trends in Armed Conflict, 1946-2017, PRIO Conflict Trends, 05/2018, <https://www.prio.org/publications/11181>, data dostępu: 27.10.2021.

¹¹¹ M. Potocki (2021), Pandemia nie przerwała wojen, Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/8219217,2020-r-wojny-konflikty-zbrojne-ofiary-smiertelne-pandemia.html>, data dostępu: 27.10.2021.

¹¹² Szariat to bardzo surowe prawo, określające normy i zasady obowiązujący wyznawców islamu. Prawo szariatu dotyczy nie tylko życia duchowego wyznawców, ale również ich życia świeckiego, normując ich codzienne życie. Efektem ścisłego stosowania szariatu jest m.in. nakaz noszenia burek przez kobiety mieszkające w Afganistanie.

¹¹³ B. Bojarczyk (2021), Sytuacja w Afganistanie, Okiem eksperta, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, data dostępu: 27.10.2021.

na lepsze życie, ale przede wszystkim na przeżycie. Osoby decydujące się na emigrację stają się uchodźcami humanitarnymi. Ludzie ci najczęściej szukają schronienia w najbliższym bezpiecznym kraju, który przyjmuje emigrantów ubiegających się o azyl. Także prześladowania na tle etnicznym, rasowym, religijnym i kulturowym bardzo często zmuszają ludzi do opuszczenia ojczyzny. Osoby prześladowane ze względu na wyznawaną religię lub orientację polityczną bądź dyskryminowane ze względu na płeć lub orientację seksualną coraz częściej również decydują się na emigrację do innego kraju, przy czym jest to emigracja wymuszona poprzez działania skierowane przeciwko im w ich ojczystym kraju. Przykładami mogą być emigracje osób pochodzenia żydowskiego z Polski do Izraela w 1968 roku czy ucieczka osób ze społeczności LGBT z Czeczenii.

W tym miejscu należy jednak wspomnieć, że od lutego 2022 roku do Polski, w wyniku konfliktu Rosji z Ukrainą, przybyło ponad 7 mln uchodźców, głównie matek z dziećmi, przy czym ponad 5 mln osób już wróciło na Ukrainę. Szacuje się, że wliczając Ukraińców przybyłych do naszego kraju w latach wcześniejszych (w większości są to emigranci zarobkowi), obecnie w Polsce przebywa ponad 3 mln osób z Ukrainy, co również wpływa na kształtowanie się polskiego rynku pracy. O ile jednak wcześniej większość migrantów z Ukrainy stanowili mężczyźni, znajdujący zatrudnienie na budowach czy w sektorze transportu, o tyle nowo przybyłymi migrantami są głównie kobiety, które chcą podjąć pracę w innych sektorach rynku. Można jedynie przypuszczać, że po początkowych trudnościach, jakie mogą wystąpić na rynku pracy w odniesieniu do tych migrantów, sytuacja powinna zacząć się stabilizować.

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na migrację ludności jest globalizacja. Zwiększona migracja jest jednym z najbardziej widocznych i znaczących aspektów globalizacji – coraz większa liczba ludzi przemieszcza się w obrębie kraju i pomiędzy państwami w poszukiwaniu lepszych możliwości zatrudnienia i lepszego stylu życia¹¹⁴.

Zjawisko globalizacji, będącej przedmiotem dociekań naukowych już od lat 80. ubiegłego wieku, można rozpatrywać w kilku wymiarach: gospodarczym, politycznym, społeczno-kulturowym czy demograficznym. W wymiarze gospodarczym globalizacja to integracja działań biznesowych ponad granicami geograficznymi i organizacyjnymi. Jest to swoboda tworzenia, projektowania, kupowania, produkowania, dystrybucji i sprzedaży produktów oraz usług w sposób, który zapewnia firmie maksymalne korzyści bez względu na konsekwencje dla poszczególnych lokalizacji geograficznych lub jednostek organizacyjnych¹¹⁵. W wymiarze politycznym zjawisko globalizacji przyczyniło się do powstania wielu organizacji międzynarodowych w postaci Banku Światowego, Światowej Organizacji Handlu czy nawet Unii Europejskiej.

¹¹⁴ C. Tacoli, D. Okali (2001), *The Links between Migration, Globalisation and Sustainable Development*, International Institute for Environment and Development, <https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/11020IIED.pdf>, data dostępu: 22.10.2021.

¹¹⁵ R.R. Reilly, B. Campbell (1990), *How corporate performance measurement systems inhibit globalization*, *Human Resource Management*, 29(1), s. 63-68, DOI: 10.1002/hrm.3930290106; F. Gluck (1983), *Global competition in the 1980s*, *Journal of Business Strategy*, 3(4), s. 22-27, DOI: 10.1108/eb038986.

W wymiarze społeczno-kulturowym globalizacja przejawia się nie tylko w masowej turystyce czy komercjalizacji produktów, ale również wpływa na zwiększenie poziomu migracji ludzi pomiędzy poszczególnymi krajami, przy czym warto mieć na uwadze, że sama globalizacja jest procesem, który podlega wewnętrznym zmianom¹¹⁶. W wymiarze demograficznym globalizacja jako odpowiednik globalizacji gospodarczej jest interpretowana jako ruch w kierunku państwa przedstawianego jako „globalna wioska”, w której nie ma oficjalnych przeszkód w transgranicznym przepływie osób¹¹⁷. Taki ruch uważa się za wynik nierównowagi między krajami, która determinuje poziom skłonności do migracji¹¹⁸. Ponadto poprzez rewolucyjne zmiany w technologiach informacyjno-komunikacyjnych globalizacja spowodowała jeszcze większe nasilenie migracji¹¹⁹. Globalizacja przyczynia się również do tzw. drenażu mózgow, zjawiska polegającego na odpływie siły roboczej wysokiego szczebla z kraju mniej rozwiniętego do bardziej rozwiniętego. To powoduje, że kapitał ludzki wygenerowany przez kraj słabiej rozwinięty staje się swoistym prezentem dla kraju bardziej rozwiniętego¹²⁰. Przykładem gwałtownego drenażu mózgow jest Afganistan, kraj, który w momencie gdy do władzy wrócili talibowie, opuścili rzesze ludzi wykształconych, zajmujących wysokie stanowiska, specjalistów lub profesjonalistów w swoich zawodach.

Na migrację wpływają również zmiany demograficzne w postaci starzejącego się społeczeństwa czy malejącej populacji. O ile do XIX wieku populacja świata rosła bardzo powoli, o tyle wiek XX oznaczał erę „radykalnych zmian w zakresie przetrwania i reprodukcji ludzi” oraz „rewolucyjnych zmian demograficznych”. Szacuje się, że do roku 2015 populacja świata osiągnęła 7,4 miliarda, a na podstawie prognozowanych poziomów płodności przewiduje się, że do 2050 roku populacja świata wzrośnie do 9,1 miliarda¹²¹. Nawet pomijając wysoką niepewność takich prognoz, można założyć, że wszystkie kraje na całym świecie staną w obliczu poważnych zmian w profilu demograficznym. W tym aspekcie przyczyną migracji może być potrzeba finansowego wsparcia rodziców i innych ekonomicznie zależnych członków rodziny, pozostających w kraju emigranta. Wobec braku funkcjonujących systemów emerytalnych w krajach ojczystych znacznie wyższe wynagrodzenia, które można uzyskać w krajach o wysokich dochodach, są często jedynym sposobem zabezpieczenia dobrego samopoczucia starszych członków rodziny¹²². Jednakże starzejące się społeczeństwa

¹¹⁶ J. Mikułowski-Pomorski (2004), Media wobec zjawisk współczesnej globalizacji, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 654, s. 37-52.

¹¹⁷ P. Stalker (1997), Global nations. The impact of globalization on international migration, International Labour Organization, Geneva, s. 1-7.

¹¹⁸ J.L. Sadie (2001), The demography of globalization, South African Journal of Economic and Management Sciences, 4(3), s. 426-444, DOI: 10.4102/sajems.v4i3.2655.

¹¹⁹ A.A.I.N. Wickramasinghe, W. Wimalaratana (2016), International migration and migration theories, Social Affairs, A Journal for the Social Sciences, 1(5), s. 13-32.

¹²⁰ R. Mattes, W. Richmond (2000), The Brain Drain – What Do Skilled South Africans Think?!!, Africa Insight, October, s. 10-20.

¹²¹ World Population Prospects: The 2017 Revision (2017), <https://www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-the-2017-revision.html>, data dostępu: 23.10.2021.

¹²² B. Nicolae, J.S. Amalia (2020), Study regarding the effects of demographic transition on labor market and public pension system in Central and Eastern Europe, Studies in Business and Economics, 15(1), s. 158-170, DOI: 10.2478/sbe-2020-0013.

krajów rozwiniętych (np. Niemiec) będą sygnalizowały konieczność zatrudnienia dużej liczby pracowników skierowanych do obsługi seniorów, a niedobór osób w wieku produkcyjnym w tych społeczeństwach przyczyni się do zatrudniania emigrantów, często pochodzących z krajów biedniejszych, którzy będą stawać się coraz ważniejszą częścią siły roboczej, wspierającą krajowe systemy opieki społecznej¹²³. Oprócz pracy w systemie opieki społecznej migranci są zatrudniani w celu ochrony przemysłu, który opiera się na ich pracy¹²⁴. Tak więc starzenie się społeczeństwa zarówno w krajach o wysokich, jak i niskich dochodach zwiększy istniejące zapotrzebowanie na emigrację i imigrację. Dlatego też zmiany demograficzne w populacji mają znaczący wpływ na wzrost gospodarczy w kraju i możliwość zatrudnienia w krajach pochodzenia lub politykę migracyjną w krajach docelowych.

Od ponad 30 lat na świecie dokonuje się rewolucja w rozwoju technicznym i jego społecznych konsekwencjach. W 2003 roku około 10 procent światowej populacji korzystało z Internetu, w 2021 roku udział ten przekroczył 60 procent¹²⁵. Obecnie średnio 67 procent światowej populacji posiada telefon komórkowy, a w wielu krajach Afryki, Bliskiego Wschodu i Europy wynosi 100 procent lub więcej (jedna osoba może posiadać więcej niż jeden telefon)¹²⁶. O ile wcześniej były obserwowane duże przepływy ludności, o tyle zasadniczo zmieniły się techniczne środki dostępu do informacji, komunikowania się w czasie rzeczywistym w dowolnym punkcie geograficznym i organizowania podróży w ruchu. Można śmiało powiedzieć, że bez Internetu, bez smartfona, bez mediów społecznościowych „kryzys uchodźczy” nie rozwinąłby się tak, jak się rozwinął. Przykładem może być rok 2015, w którym postępująca rewolucja cyfrowa wywarła ogromny wpływ na wielkość i kierunek globalnych przepływów uchodźców. Dodatkowo rozwój technologii cyfrowych spowodował powstanie grupy osób określanych jako „cyfrowi tubylcy”. Są to osoby, które opanowały nowe technologie i potrafią maksymalnie wykorzystać oferowane możliwości. „Cyfrowi nomadzi” to nowa globalna elita, która ma o wiele więcej wspólnego z rówieśnikami w innych krajach niż z rodakami, którzy pozostają poza cyfrowym światem. W ten sposób dzielą wirtualnie, ale globalnie dostępne miejsce, którego mogą być częścią bez względu na to, gdzie się znajdują. Pojawienie się tej grupy osób spowodowało również znaczne zwiększenie poziomu mobilności, przejawiającej się nie tylko wzrostem przewozów osób, ale również zjawiskiem przenoszenia osobowości społecznej, zawodowej i kulturalnej z miejsca na miejsce za pomocą laptopa¹²⁷.

¹²³ C. Tacoli, D. Okali (2001), *The Links Between Migration, Globalisation and Sustainable Development*, International Institute for Environment and Development, <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/11020IIED.pdf>, data dostępu: 23.10.2021.

¹²⁴ R. Čiarnienė, V. Kumpikaitė (2008), *The impact of globalization on migration processes*, *Social Research*, 3(13), s. 42-48.

¹²⁵ Number of internet users worldwide from 2002 to 2021, <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>, data dostępu: 23.10.2021.

¹²⁶ Digital 2019, *Global Digital Yearbook (2019)*, Datareportal, <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-yearbook?rq=2019>, data dostępu: 23.10.2021.

¹²⁷ E. Polson (2019), *The Aspirational Class “Mobility” of Digital Nomads*, [w:] E. Polson, L. Schofield Clark, R. Gajjala (eds.), *The Routledge Companion to Media and Class*, Routledge, NY, s. 168-179.

Można zatem stwierdzić, że nieustanny rozwój nowoczesnych technologii cyfrowych, upowszechnienie się Internetu oraz wzrost mobilności przyczyniają, się również do zwiększenia poziomu migracji ludności pomiędzy poszczególnymi krajami.

Urbanizacja polegająca na koncentrowaniu się ludności głównie na obszarach miejskich także wpływa na kształtowanie się migracji w podziale na migrację wewnętrzną (ze wsi do miasta) oraz zewnętrzną (z miasta jednego kraju do miasta drugiego kraju). W tym aspekcie migracja zewnętrzna ma ważny wymiar wewnętrzny, ponieważ ludzie, którzy przemieszczają się między stanami czy krajami, wcześniej przemieszczali się wewnętrznie lub bardzo często są potomkami migrantów wiejsko-miejskich. W połowie lat siedemdziesiątych około 38 procent ludności świata mieszkało w miastach, w 2021 roku udział ten wynosi ponad 55%, a w 2050 roku ma przekroczyć 70%¹²⁸. W konsekwencji stopień urbanizacji, czyli udział ludności świata zamieszkującej obszary miejskie, będzie w przyszłości wpływał na wielkość migracji zagranicznych, bowiem fakt zamieszkania w mieście zwiększa prawdopodobieństwo stania się międzynarodowym migrantem.

Z jednej strony powszechny jest pogląd, że głównym motywatorem migracji jest szansa na znalezienie lepiej płatnej pracy, wyrwanie się z ubóstwa i chęć poprawy komfortu życia. Z drugiej strony przyczyną migracji może być również rozwój gospodarczy i społeczny, przynoszący fundamentalne zmiany w społeczeństwie. Rozwój ekonomiczny można powiązać nie tylko z nową pracą i zmianą standardu życia na lepsze, ale jest to również szansa rozwoju i możliwości edukacji szczególnie dla młodych osób, które widzą, że w innych krajach mają większe szanse, aby ukończyć dobrą uczelnię, nauczyć się obcego języka, a także zdobyć doświadczenie zawodowe¹²⁹. Przed uprzemysłowieniem rolnictwa większość ludności zamieszkiwała tereny wiejskie, bowiem do pracy na roli potrzeba było wielu rąk, co powodowało, że tylko nieliczne osoby decydowały się na migrację. Obecnie maszyny często zastępują pracę człowieka, rośnie nie tylko liczba ludności, ale i poziom wykształcenia oraz aspiracje, co może przyczynić się do wzrostu migracji pomiędzy krajami. Przy tym kraje zaliczane do krajów rozwijających się stanowią źródło migrantów chcących znaleźć pracę i rozpocząć nowe życie w krajach rozwiniętych. Jednakże w momencie zakończenia się okresu przejściowego i ustabilizowania swojej pozycji kraje te stają się punktem docelowym migrantów pochodzących z innych krajów lub celem ludzi powracających z migracji. Należy jednak podkreślić, że ostatnie badania kwestionują prosty związek przyczynowy między rozwojem a migracją. Jak wskazują D. Benček i C. Schneiderheinze¹³⁰, wzrost gospodarczy w okresie od pięciu do dziesięciu lat

¹²⁸ H. Ritchie, M. Roser (2019), Urbanization, <https://ourworldindata.org/urbanization>, data dostępu: 15.10.2021.

¹²⁹ A. Grebeniyk, I. Aleshkovski, A. Maksimova (2021), The impact of labor migration on human capital development, *Migraciones Internacionales*, 12, s. 1-21, DOI: 10.33679/rmi.v1i1.2190; S.Y. He, X. Chen, M. Es, Y. Guo, K.K. Sun, Z. Lin (2022), Liveability and migration intention in Chinese resource-based economies: Findings from seven cities with potential for population shrinkage, *Cities*, 131, s. 34-46, DOI: 10.1016/j.cities.2022.103961.

¹³⁰ D. Benček, C. Schneiderheinze (2019), More development, less immigration to OECD countries – identifying inconsistencies between cross-sectional and time-series estimates of the migration hump, Kiel

może skutkować mniejszą emigracją z kraju – niezależnie od początkowego poziomu PKB na mieszkańca. Dlatego można przyjąć, że do migracji skłaniają ludzi raczej perspektywy gospodarcze oraz postrzeganie, czy w przyszłości pojawią się lepsze możliwości gospodarcze niż same wskaźniki ekonomiczne.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie się migracji (określanej jako migracja zarobkowa) są różnice w wynagrodzeniach. Imponujący wzrost gospodarczy obserwowany w wielu krajach Afryki i Azji w ciągu ostatnich trzech dekad oznaczał również znaczny wzrost średniego dochodu na mieszkańca w tych regionach. W latach 1990-2018 dochód na mieszkańca Afryki wzrósł o 26 procent, a Azji o 108 procent. Mimo to średni dochód narodowy brutto (DNB) na mieszkańca w Afryce odpowiada tylko 41 procent światowego dochodu brutto¹³¹. Warto dodać, że DNB na mieszkańca w Europie jest prawie dwukrotnie wyższy niż średnia światowa, ponad dwa razy wyższy niż średnia azjatycka i prawie pięciokrotnie wyższy niż w Afryce¹³².

W kształtowaniu się migracji znaczącą rolę odgrywa również poziom wykształcenia. L.A. Sjaastad¹³³ postrzegał migrację w taki sam sposób jak edukację: jako inwestycję w człowieka. Migracja i wykształcenie są ze sobą ściśle powiązane. Wykształcenie, umiejętności oraz doświadczenie zawodowe odgrywają ważną rolę na wielu etapach migracji człowieka. Na sukces ekonomiczny migranta w dużym stopniu wpływa wykształcenie oraz jego zdolność do wykorzystania posiadanych umiejętności na rynku w kraju docelowym. Umożliwia to nie tylko zakotwiczenie się na docelowym rynku pracy, ale pozwala na inwestowanie w celu dalszego rozwoju zawodowego. Zdobyte wykształcenie i umiejętności nie w pełni wykorzystywane w kraju ojczystym, z powodu m.in. braku możliwości zatrudnienia lub zbyt niskich płac, może stanowić czynnik decydujący o migracji do kraju oferującego możliwość podjęcia pracy lub adekwatne do posiadanego wykształcenia wynagrodzenie. Innym ważnym powodem migracji może być chęć zdobycia wykształcenia w kraju przyjmującym migranta, które w efekcie umożliwi zdobycie pracy w kraju pochodzenia. Ponadto decyzje migrantów dotyczące własnych inwestycji edukacyjnych oraz ich oczekiwania co do przyszłych planów migracyjnych mogą wpływać na poziom wykształcenia ich dzieci. Ale migracja i edukacja nie dotyczą tylko tych, którzy migrują, lub ich potomków. Migracje niektórych osób mogą mieć konsekwencje dla decyzji edukacyjnych tych, którzy nie migrują, zarówno w kraju ojczystym, jak i w kraju docelowym¹³⁴.

Working Paper Nr 2145, December 2019, https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/Claas_Schneiderheinze/KWP_2145.pdf, data dostępu: 23.10.2021.

¹³¹ M. Hofmann, A. Jolivel, D. Huss, C. Ambiaux (2020), *International Migration: Drivers, Factors and Megatrends*, ICMPD, s. 1-13.

¹³² World Inequality Database, Average National Income by Country, (2019), https://wid.world/data/#countriestimeseries/anninc_pop100_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/1930/2018/eu/k/p/yearly/a, data dostępu: 23.10.2021.

¹³³ L.A. Sjaastad (1962), The costs and returns of human migration, *Journal of Political Economy*, 70(5), s. 80-93.

¹³⁴ Ch. Dustman, A. Glitz (2011), *Migration and Education*, [w:] E.A. Hanushek, S. Machin, L. Woessmann (eds.), *Handbook of the Economics of Education*, s. 327-349.

Kolejnym czynnikiem związanym z migracją, ostatnio zyskującym na znaczeniu, jest środowisko naturalne. Wcześniej degradacja środowiska zwykle stanowiła tylko jedną z przyczyn migracji, ściśle powiązaną z innymi czynnikami, takimi jak wykluczenie społeczne i ekonomiczne, ubóstwo i nierówny podział zasobów, problemy z ziemią, zmiany demograficzne, ograniczenia instytucjonalne, napięcia międzygrupowe i konflikty. Jednakże obecnie coraz częściej stan środowiska naturalnego stanowi główną przyczynę migracji. Powszechnie uważa się, że w ostatnich latach degradacja środowiska, klęski żywiołowe i zmiany klimatyczne zyskały na znaczeniu jako podstawowe przyczyny przepływów migracyjnych. Ludzkość od zawsze uciekała z terenów, które były zagrożone różnymi klęskami żywiołowymi, jak powodzie, trzęsienia ziemi i huragany. Migranci środowiskowi (inaczej migranci klimatyczni) to ci, którzy wyprawdzają się ze swojego kraju z powodu warunków środowiskowych, takich jak pustynnienie, podnoszenie się poziomu mórz oraz postępujące zmiany klimatyczne, powodujące długotrwałe susze czy gwałtowne opady, w wyniku których zalewane są tereny mieszkalne oraz pola uprawne¹³⁵. Czynniki te mogą mieć jeszcze większe znaczenie ze względu na postępujące zmiany klimatyczne, które powodują różne gwałtowne zjawiska pogodowe na całym świecie. Trudno jest także oszacować całkowitą liczbę migrantów, których powodem migracji są i będą zmiany zachodzące w środowisku ze względu na różne czynniki, które mają na nią wpływ, jak na przykład wzrost liczby ludności, konflikty i ubóstwo¹³⁶. Chociaż ten rodzaj migracji nie jest nowym zjawiskiem, bowiem stanowi odpowiedź na zmiany środowiskowe zachodzące w całej historii ludzkości, migracja środowiskowa bez wątpienia nabiera tempa i nasilenia w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, a w nadchodzących dekadach zmiany środowiskowe zmuszą miliony ludzi do opuszczenia domów i migracji nawet poza granice rodzinnych krajów.

Poza wymienionymi powyżej powodami migracji na uwagę zasługuje również kwestia poziomu jakości życia czy ustroju politycznego. Poziom jakości życia oferowany czy to w kraju ojczystym, czy w kraju docelowym może stanowić zarówno czynnik wypychający, jak i przyciągający. W ogólnym ujęciu jakość życia oznacza stopień zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych. W odniesieniu do potrzeb materialnych potrzeby te przyjmują postać miejsca zamieszkania, dostępu do toalety, posiadania łazienki, wyposażenia AGD/RTV, posiadania samochodu czy innych dóbr materialnych. Potrzebami niematerialnymi są m.in. dostęp do edukacji, opieki medycznej, możliwość rozwoju zawodowego czy duchowego¹³⁷. Poziom jakości życia jest również postrzegany subiektywnie. Dla jednych osób może być on w danym kraju odpowiedni,

¹³⁵ F. Laczko, C. Aghazarm (2009), Migration, environment and climate change: Assessing the evidence, International Organization for Migration, s. 9-13.

¹³⁶ C.K. Jha, V. Gupta, U. Chattopadhyay, B. Amarayil Sreeraman (2018), Migration as adaptation strategy to cope with climate change: A study of farmers' migration in rural India, International Journal of Climate Change Strategies and Management, 10, 1, s. 121-141, DOI: 10.1108/IJCCSM-03-2017-0059.

¹³⁷ Określony poziom jakości życia wyznaczają wskaźniki przyjmujące postać: przeciętnego trwania życia, współczynnika umieralności, wysokości dochodów, spożywanych kalorii, zakresu i poziomu ubóstwa, stopy bezrobocia, warunków mieszkaniowych, poziomu zanieczyszczenia środowiska naturalnego, zakresu wolności politycznej, poziomu skolaryzacji czy dostępu do dóbr kultury.

natomiast dla drugich niewystarczający do prowadzenia szczęśliwego życia czy osiągnięcia wysokiego stopnia zadowolenia z życia. To powoduje, że poziom jakości życia może być czynnikiem wypychającym, chociażby z postaci zbyt wysokiego poziomu bezrobocia w danym kraju, lub przyciągającym w innym kraju, który charakteryzuje się obszerniejszym koszykiem podstawowych dóbr i usług, jakie można nabyć za średnie wynagrodzenie. Ponadto przyjmując, że możliwości rozwoju osobistego człowieka także wpływają na odczuwany przez niego poziom jakości życia, ich brak może być czynnikiem motywującym do migracji z kraju ojczystego, a oferowany szeroki wachlarz możliwości rozwoju zawodowego może być czynnikiem przyciągającym do wyjazdu do innego kraju, przy czym podział tego czynnika na wypychający lub przyciągający jest podziałem wynikającym z subiektywnej oceny każdej osoby.

Także ustrój polityczny jako czynnik migracji może mieć charakter wypychający lub przyciągający. Panujący ustrój i klimat polityczny w danym kraju, nieuwzględniający praw niektórych grup społecznych, może być czynnikiem wypychającym i powodującym ruch migracyjny do innych krajów. Ustrój polityczny, charakteryzujący się dojrzałą demokracją oraz przestrzeganiem praw i wolności człowieka, może być czynnikiem przyciągającym dla osób, którym nie odpowiada rodzimy ustrój polityczny. Jednakże tak jak w przypadku poziomu jakości życia postrzeganie ustroju politycznego jako czynnika wypychającego lub przyciągającego jest odczuciem subiektywnym.

Podsumowując, przeprowadzony w niniejszym podrozdziale przegląd czynników wpływających na zjawisko migracji umożliwił wykazanie, że każdy z tych czynników może mieć charakter zarówno przyciągający, jak i wypychający (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Charakter czynników determinujących zjawisko migracji

Charakter przyciągający	Przyczyny (czynniki)	Charakter wypychający
<ul style="list-style-type: none"> – głęboki patriotyzm – chęć wsparcia którejs ze stron 	Wojna, wojna domowa, konflikty	<ul style="list-style-type: none"> – zjawisko terroryzmu – łamanie praw człowieka – zagrożenie zdrowia lub życia – brak poczucia bezpieczeństwa
<ul style="list-style-type: none"> – stabilny ustrój polityczny – przestrzeganie prawa – pluralizm – pokój – ochrona prawa człowieka 	Ustrój polityczny	<ul style="list-style-type: none"> – dyktatura – brak demokracji – przewroty polityczne – złe zarządzanie – wykluczanie grup osób
<ul style="list-style-type: none"> – wolność w wyznawaniu przekonań religijnych i politycznych – wolność wypowiedzi, ubioru, zachowania – ochrona mniejszości 	Prześladowania, dyskryminacja	<ul style="list-style-type: none"> – brak akceptacji dla wyznawanej religii i przekonań politycznych – przyjmowanie uchwał dyskryminujących – brak należytej ochrony prawnej – brak ochrony mniejszości

Charakter przyciągający	Przyczyny (czynniki)	Charakter wypychający
<ul style="list-style-type: none"> – zmniejszenie populacji – starzenie się społeczeństwa – dostęp do instytucji edukacyjnych, ośrodków zdrowia – świadczenia socjalne – komfort życia 	Demografia	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost populacji – duży udział osób młodych w społeczeństwie – brak możliwości zdobycia odpowiedniego wykształcenia – brak dostępu do usług medycznych i świadczeń socjalnych
<ul style="list-style-type: none"> – niskie bezrobocie – wysoki poziom wynagrodzeń – duży poziom dobrobytu – wysoki poziom konsumpcji i standardu życia 	Rozwój ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie bezrobocie – niski poziom wynagrodzeń – ubóstwo – niski poziom konsumpcji i standardu życia
<ul style="list-style-type: none"> – dobry stan środowiska naturalnego – regulacje środowiskowe – ochrona zasobów naturalnych i środowiska – troska o wspólne dobro 	Zmiany środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> – katastrofy ekologiczne – wycinka lasów – brak źródeł zasobów naturalnych – brak dostępu do wody – erozja gleby – brak regulacji środowiskowych
<ul style="list-style-type: none"> – łatwość przemieszczania się – zjawisko wielokulturowości 	Globalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – zjawisko „drenażu mózgów”
<ul style="list-style-type: none"> – wyższy poziom zarobków – możliwości awansu i rozwoju zawodowego – przejrzysta ścieżka kariery – zarządzanie jednostkami utalentowanymi 	Nierówności zarobkowe	<ul style="list-style-type: none"> – zarobki nieadekwatne do poziomu wykształcenia, doświadczenia zawodowego czy posiadanych umiejętności – brak możliwości dalszego rozwoju zawodowego – stagnacja i apatia w miejscu pracy
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość nawiązywania kontaktów z ludźmi na całym świecie – możliwość nieustannego kontaktu z najbliższymi w kraju ojczystym – możliwość prowadzenia życia jako „cyfrowy nomad” 	Rozwój technologii i środków komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> – cenzura – ograniczony dostęp do nowoczesnych technologii – niejasność poleceń

Charakter przyciągający	Przyczyny (czynniki)	Charakter wypychający
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość podjęcia pracy zawodowej zgodnej ze zdobytym wykształceniem – większe możliwości dalszego kształcenia – otrzymywanie odpowiedniego wynagrodzenia, zgodnego z posiadanym wykształceniem 	Poziom wykształcenia	<ul style="list-style-type: none"> – niemożność wykorzystania zdobytego wykształcenia w pracy zawodowej – brak możliwości dalszego kształcenia – brak możliwości podjęcia pracy zawodowej zgodnej ze zdobytym wykształceniem – nieadekwatne zarobki w odniesieniu do posiadanego wykształcenia
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zamieszkania, zdobycia pracy i utrzymania się w miastach 	Urbanizacja	<ul style="list-style-type: none"> – brak perspektyw na zamieszkanie na terenach zurbanizowanych
<ul style="list-style-type: none"> – wyższa jakość życia przejawiająca się m.in. lepszą pracą, warunkami zamieszkania, wyższym wynagrodzeniem, dostępem do dóbr materialnych i niematerialnych 	Jakość życia	<ul style="list-style-type: none"> – niższa jakość życia przejawiająca się m.in. gorszą pracą, warunkami zamieszkania, niższym wynagrodzeniem, brakiem dostępu do dóbr materialnych i niematerialnych – zbyt wolna reakcja organów zarządzających

Źródło: opracowanie własne

Jednakże poza czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na decyzję o migracji znaczenie mają również tzw. czynniki osobiste – chęć dokończenia się, spróbowania życia w innym kraju, wyjazd za rodziną czy po prostu chęć spróbowania nowych rzeczy. Z wyjątkiem migracji przymusowej za prawie każdą decyzją o migracji stoją częściej osobiste powody, które również mogą odgrywać tak ważną rolę jak którykolwiek z wymiennych w tabeli czynników.

Pierwsze trzy podrozdziały niniejszej monografii poświęcone zostały zjawisku migracji w bardzo ogólnym ujęciu, jednakże mając na uwadze, że głównym celem pracy jest jak najszersze zaprezentowanie elementów związanych z zatrudnianiem cudzoziemców przez przedsiębiorstwa, dalsze rozważania będą dotyczyły migracji zarobkowej. Migracja zarobkowa może być również postrzegana jako punkt wspólny wszystkich typów, teorii i czynników migracji, bowiem o ile można przyjąć, że czynnikami samej migracji nie zawsze są te o charakterze ekonomicznym, o tyle najbardziej prawdopodobnym efektem jakiegokolwiek migracji będzie podjęcie pracy, co spowoduje przekształcenie się pierwotnego typu migracji w migrację zarobkową.

SPECYFIKA MIGRACJI ZAROBKOWEJ W ŚWIETLE BADAŃ NAUKOWYCH

2.1. Migracja zarobkowa w ujęciu ilościowym – perspektywa europejska

Według danych za rok 2020 międzynarodowa populacja migrantów obejmowała ponad 280 mln osób, stanowiąc 3,6% całej populacji. Europa jest obecnie największym miejscem docelowym dla międzynarodowych migrantów spośród 87 mln przemieszczonych (30,9% międzynarodowej populacji migrantów). Na drugim miejscu znajduje się Azja z 86 mln migrantów (30,5% międzynarodowej populacji migrantów), Ameryka Północna z 59 mln migrantów (20,9% międzynarodowej populacji migrantów) oraz Afryka z 25 mln migrantów (9% międzynarodowej populacji migrantów). W ciągu ostatnich 15 lat liczba migrantów w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach wzrosła ponad dwukrotnie – z około 7 mln do 15 mln (5,3% międzynarodowej populacji migrantów), co czyni ten region miejscem o najwyższym wskaźniku wzrostu migracji międzynarodowych. W Oceanii mieszka około 9 mln przemieszczonych (3,3% międzynarodowej populacji migrantów)¹³⁸. Ponadto Oceania charakteryzuje się największym odsetkiem migrantów międzynarodowych w całej populacji (22%), na drugim miejscu znajduje się Ameryka Północna (15,9%), a następnie Europa (11,6%).

W ciągu ostatnich 50 lat USA pozostają głównym miejscem docelowym dla migrantów (51 mln). Niemcy stały się drugim co do wielkości miejscem docelowym (16 mln), a na trzecim miejscu znajduje się Arabia Saudyjska (13 mln). Federacja Rosyjska i Wielka Brytania zamykają pierwszą piątkę krajów docelowych z, odpowiednio, około 12 mln i 9 mln międzynarodowych migrantów. Patrząc z drugiej

¹³⁸ World Migration Report, UN Migration, <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>, data dostępu: 2.11.2021.

strony, z niemal 18 mln ludzi mieszkających za granicą Indie mają największą populację emigrantów na świecie, co czyni je głównym krajem pochodzenia migrantów na świecie. Meksyk jest drugim najważniejszym krajem pochodzenia z około 11 mln. Federacja Rosyjska jest trzecim co do wielkości krajem pochodzenia migrantów (10,8 mln), a tuż za nią plasują się Chiny (10 mln). Piątym najważniejszym krajem pochodzenia migrantów jest Syria, z której pochodzi ponad 8 milionów ludzi mieszkających w innych krajach, jednakże są to głównie uchodźcy¹³⁹.

W 2021 roku sytuacja dotycząca populacji migrantów międzynarodowych na świecie uległa zmianie, spowodowana przede wszystkim objęciem rządu przez talibów w Afganistanie i falą uchodźców z Iraku, Palestyny czy Afganistanu, starających się dostać do UE od granicy z Białorusią.

Europa jest atrakcyjnym kontynentem dla wielu migrantów. Wiele państw europejskich charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami ekonomicznymi, np. PKB, dzięki czemu oceniane są jako bogate. Przyciąga to mieszkańców krajów mniej rozwiniętych. Podpisanie Konwencji Genewskiej przez znaczną liczbę państw należących do Unii Europejskiej nałożyło także obowiązek udzielenia azylu osobom starającym się o status uchodźcy. Dlatego też do Europy przybywa coraz więcej ludzi, którzy są zmuszani do ucieczki przez niestabilną sytuację w kraju ojczystym¹⁴⁰. Do krajów zlokalizowanych w Europie Środkowej migrują osoby mieszkające w Europie Wschodniej lub w Azji. Głównym powodem migracji jest chęć znalezienia zatrudnienia bądź uzyskania statusu uchodźcy. Do krajów Europy Zachodniej emigrują także osoby ze wschodniej części tego kontynentu, również z Azji, a nawet z Afryki. Przykładowy szlak migracyjny mieszkańców Pakistanu i Indii wiedzie przez takie kraje, jak: Iran, Turcja, Grecja, Włochy i Francja.

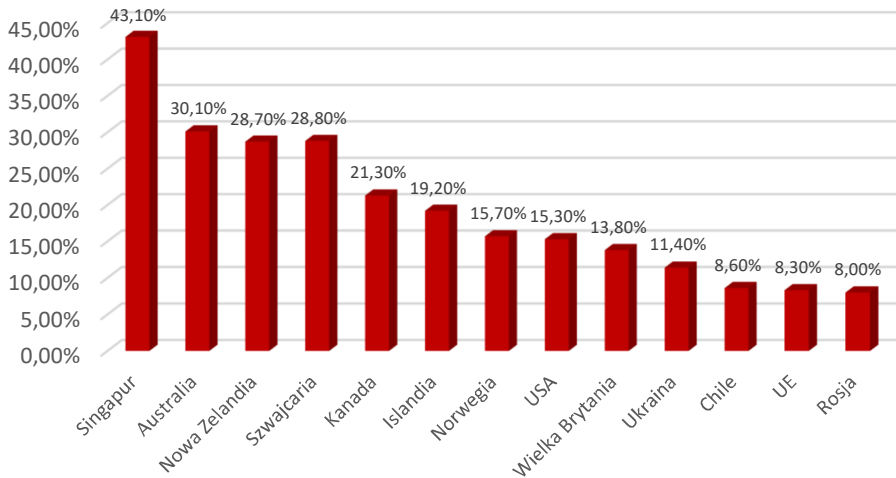
W 2020 roku według danych statystycznych kraje członkowskie Unii Europejskiej liczyły blisko 447,3 miliona mieszkańców, a z tej liczby niemal 23 miliony osób pochodzą spoza obszarów Unii, czyli 5,1% wszystkich mieszkańców UE. Blisko 37 milionów osób urodziło się także poza obszarem UE, a to oznacza w przybliżeniu 8,2% wszystkich mieszkańców Unii. W Unii Europejskiej odsetek ludności urodzonej poza granicą swojego kraju jest znacznie niższy niż w większości krajów rozwiniętych.

Jak przedstawiono na rysunku 2.1, w Singapurze niemalże połowa mieszkańców urodziła się poza krajem swojego zamieszkania. Wynika to z faktu, że Singapur już od wielu lat jest oceniany jako najlepsze miejsce do życia dla ekspatów wyjeżdżających w celach zawodowych. Charakter singapurskiego środowiska biznesowego oraz możliwości prowadzenia życia także stanowi dodatkową zachętę dla migrantów zarobkowych. Jednak według C.S. Bala nisko opłacani cudzoziemcy bardzo często są

¹³⁹ World Migration Report (2022), UN Migration, <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>, data dostępu: 2.11.2021.

¹⁴⁰ Migracje na świecie (2021), <https://globalna.ceo.org.pl/geografia-wiedza-o-spolnoczenstwie/artykuly/migracje-na-swiecie>, data dostępu: 20.11.2021.

deportowani – przepisy dotyczące zatrudnienia pozwalają pracodawcom jednostronnie wypowiadać pozwolenia na pracę i odsyłać pracowników z krótkim wyprzedzeniem. Deportacja nisko opłacanych cudzoziemców stanowi środek do rozwiązywania sporów pracowniczych¹⁴¹.



Rysunek 2.1. Odsetek osób urodzonych poza krajem zamieszkania w podziale na kraje w 2020 roku

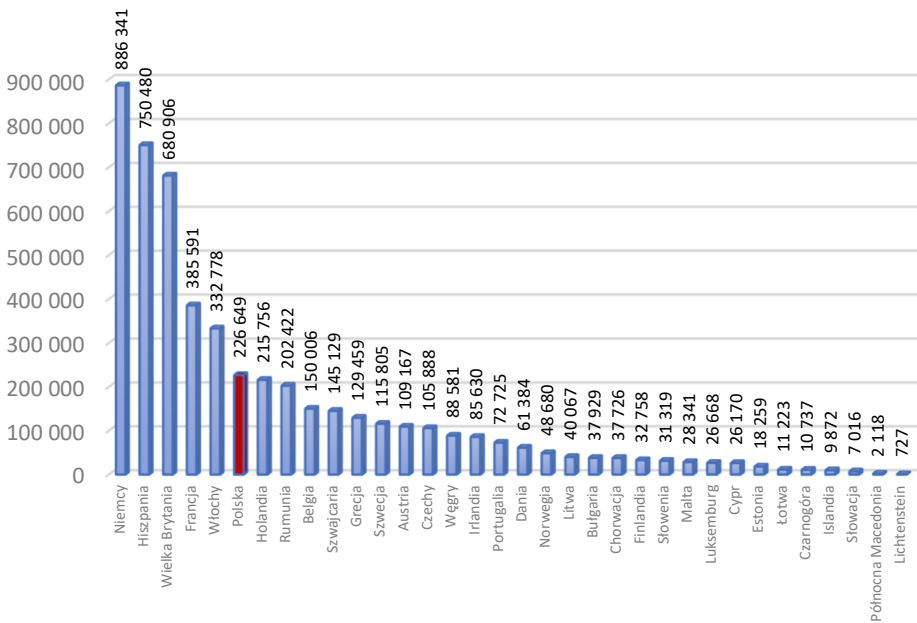
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021

Na drugim i czwartym miejscu znajdują się Australia i Szwajcaria, w których blisko jedna trzecia osób urodziła się poza krajem swojego zamieszkania. Jest to wynik prawie cztery razy większy niż w Unii Europejskiej. W całej Unii Europejskiej odsetek osób, które urodziły się poza granicami danego kraju zamieszkania, wynosi ponad 8,3%, natomiast w Norwegii populacja taka to ponad 15% mieszkańców. Gorszym wynikiem w tym zestawieniu charakteryzują się Chile i Rosja, w których ok. 8% osób urodziło się poza granicami tych krajów.

Nieustannie wybuchające i trwające konflikty zbrojne, złe warunki gospodarcze oraz brak możliwości prowadzenia normalnego życia powodują, że wiele osób decyduje się na emigrację do krajów, w których te zjawiska nie występują. Unia Europejska jako wspólnota oraz jej poszczególne kraje członkowskie bardzo często stają się kierunkiem docelowym migrantów. Liczbę migrantów przybywających do krajów europejskich w 2019 roku przedstawiono na rysunku 2.2¹⁴².

¹⁴¹ C.S. Bal (2022), Dealing with deportability in a pandemic-hit labour migration regime, [w:] B.S.A. Yeoh, K. Wee, T. Lam, Migrant workers in Singapore: Lives and labour in a transient migration regime, s. 115-117, DOI: 10.1142/9789811255038_0008.

¹⁴² Brak danych za rok 2020.



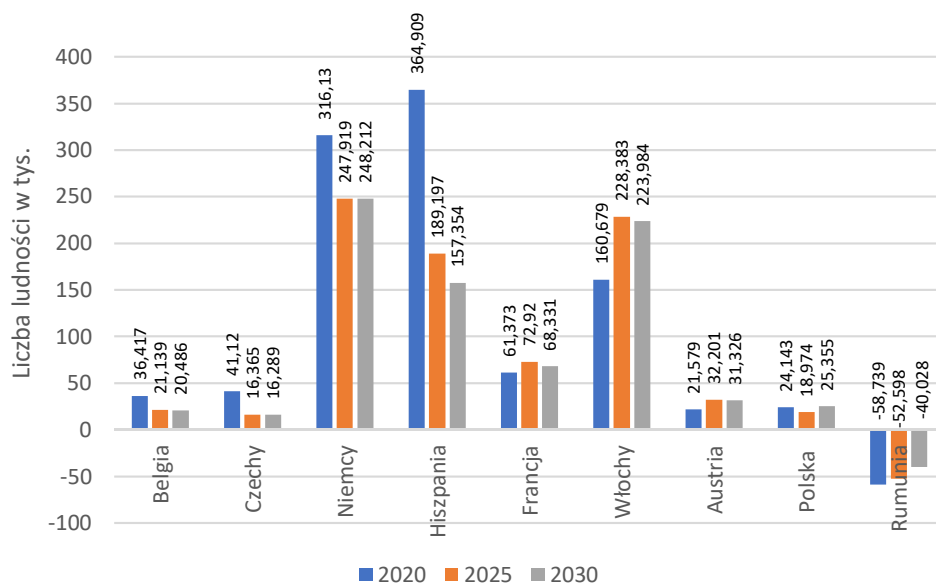
Rysunek 2.2. Całkowita liczba migrantów przybywających do krajów europejskich

Źródło: Eurostat, baza danych, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/migration-asylum/international-migration-citizenship/database>, data dostępu: 2.11.2021

Na pierwszych trzech miejscach znajdują się Niemcy, Hiszpania i Wielka Brytania jako kraje docelowe dla migrantów w 2019 roku. Do Niemiec przybyło wtedy prawie 900 tys. migrantów, do Hiszpanii ponad 750 tys., a do Wielkiej Brytanii (która od 2020 roku nie jest członkiem UE) – ponad 680 tys. migrantów. W tym zestawieniu Polska zajmuje szóste miejsce z liczbą przybyłych migrantów na poziomie ponad 220 tys. osób. Po ponad 300 tys. migrantów za docelowy kierunek obrało Włochy i Francję. Do najbardziej wybieranych krajów jako miejsc docelowych dla osiedlania się przez migrantów zaliczają się: Islandia (ponad 9 tys. osób), Słowacja (ponad 7 tys. osób), Północna Macedonia (ponad 2 tys. osób) oraz Lichtenstein (niecały tysiąc osób).

Analizując prognozę pokazującą saldo migracji w wybranych krajach UE w latach 2020, 2025 oraz 2030, można było przypuszczać, że w większości krajów pojawi się spora liczba migrantów, ale po upływie pięciu lat liczba osób przybywających do danego państwa może się zmniejszyć (rys. 2.3). Symulacje wskazywały, że być może w Niemczech zarówno w 2025, jak i w 2030 roku liczba osób przybywających do tego kraju będzie na podobnym poziomie, a także zakładały, że do tego państwa w 2030 roku może przybyć tylko około 250 tys. osób, czyli o nieco ponad 67 tys. mniej niż w 2020 roku (przewidywania szacowały liczby migrantów na trochę ponad 300 tys. osób w 2020 roku). Największy spadek ilości napływających osób dla rozpatrywanych lat przewidywany był w Hiszpanii.

Zakładano również, że w porównaniu do roku 2020 liczba migrantów pięć lat później może być nawet o połowę mniejsza, natomiast we Włoszech liczba migrantów może wzrosnąć, ponieważ szacunki pokazywały, że w porównaniu do roku 2020 w 2025 roku może pojawić się nawet o ponad 67 tys. osób więcej. Prognoza jednak musi być skorygowana, ponieważ wydarzenia na Ukrainie w 2022 roku i opuszczenie kraju przez miliony mieszkańców uciekających nie tylko z terenów objętych konfliktem Ukrainy z Federacją Rosyjską były nie do przewidzenia i kwestia migracji w tych warunkach podlega ciągłym zmianom.

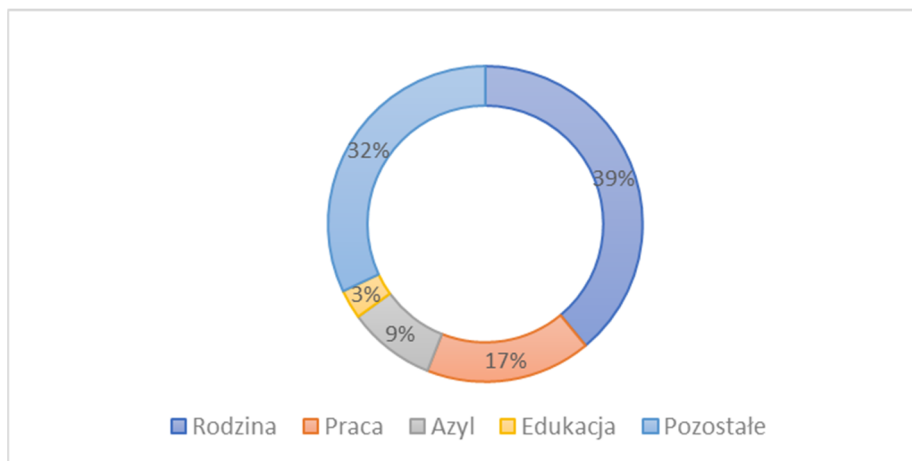


Rysunek 2.3. Symulacja salda migracji w badanych latach na przykładzie wybranych państw UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Assumptions for net migration by age, sex and type of projection, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_19nanmig/default/bar?lang=en, data dostępu: 2.11.2021

Symulacja przewidywała także, że dla Rumunii bardziej będzie widoczny trend emigracji niż napływu ludności. W tym przypadku wskaźnik migracji jest ujemny, co oznacza, że liczba osób zamieszkujący ten kraj będzie się stopniowo zmniejszać i wątpliwe jest także, że pojawią się w Rumunii nowi migranci. Prognoza zakładała, że blisko 60 tys. osób już wyjechało z tego kraju w 2020 roku, a liczba wyjeżdżających ludzi może być mniejsza w latach wybranych do badania. Prognoza na rok 2030 przewidywała, że ten kraj opuści wtedy około 40 tys. ludzi.

W momencie przyjazdu do kraju docelowego migranci występują o wydanie dokumentów pobytowych, legalizujących pobyt na danym terytorium (rys. 2.4).



Rysunek 2.4. Powody wydania ważnych dokumentów pobytowych w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#imigranci-w-spoeczestwie-europejskim-przegld, data dostępu: 2.11.2021

Z danych przedstawionych na rysunku 2.4 wynika, że ponad połowa migrantów, którzy pod koniec 2020 roku przebywali na terenie UE, posiadała dokumenty pobytowe wydane ze względów rodzinnych lub zawodowych. 32% dokumentów (określone jako „pozostałe”) obejmuje dokumenty pobytowe wydane ofiarom będącym przedmiotem handlu ludźmi oraz małoletnim dzieciom nieposiadającym opiekunów. Są to również dokumenty umożliwiające pobyt migrantów na terytorium UE z innych powodów, bez wskazanej kategorii.

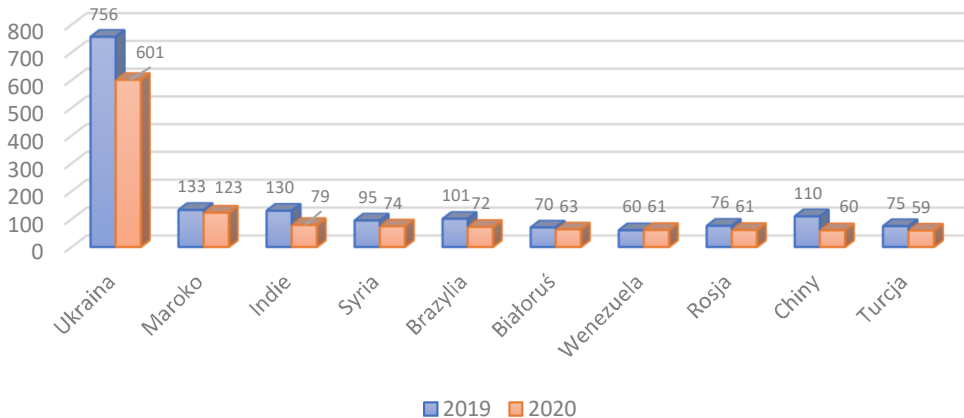
Napływająca ludność pochodziła głównie z Syrii, z Afganistanu i Iraku, czyli z krajów, gdzie ludność najbardziej dotkliwie odczuła wszechobecny terror i prześladowania¹⁴³. W 2020 roku do UE przybyło 2,7 migrantów, a 1,2 mln osób z niej wyjechało, co oznacza, że całkowita migracja netto w UE w tamtym roku wyniosła 1,5 mln osób.

Dokumenty uprawniające do pobytu na terenie UE wydawano najczęściej osobom pochodzącym z Ukrainy, które stanowiły większość migrantów (rys. 2.5).

Przed wszystkim wyraźnie widać, że liczba osób, którym wydano dokumenty pobytowe, uległa zmniejszeniu w 2020 roku w porównaniu do 2019 roku. Jest to najprawdopodobniej spowodowane pandemią COVID-19, która znacząco utrudniła lub uniemożliwiła przemieszczanie się osób pomiędzy krajami. O ile w 2019 roku dla osób pochodzących z Ukrainy wydano ponad 756 tys. dokumentów pobytowych, o tyle w 2020 roku liczba ta spadła do 601 tys. dokumentów (spadek o 21%). Wyraźnie jednak widać, że dla mieszkańców Ukrainy, w porównaniu do innych badanych krajów, wydawanych jest najwięcej dokumentów pobytowych. Można jednak zauważyć, że do grupy dziesięciu państw, których obywatelom najczęściej wydawano

¹⁴³ K. Kutwa (2020), Wielki exodus Europy Środkowo-Wschodniej, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-wielki-exodus-europy-srodkowo-wschodniej,nId,4801990>, data dostępu: 20.03.2021.

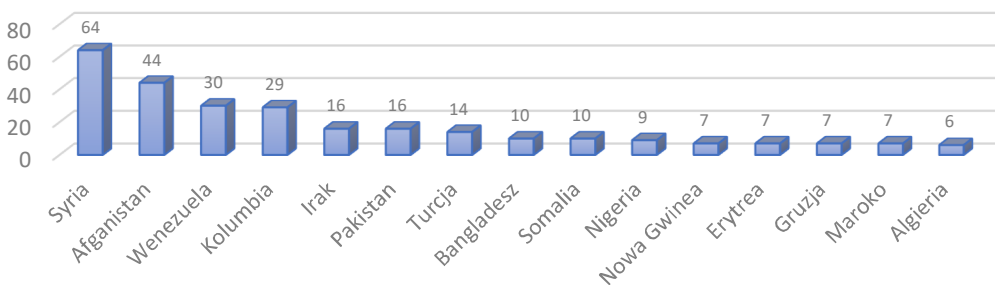
pierwsze dokumenty pobytowe w badanych latach, należą te kraje, gdzie wcześniej lub obecnie trwały działania wojenne albo też pojawiały się kryzysy polityczne lub społeczne. Do grupy tej należą m.in. Ukraina, Maroko oraz Indie. Trzeba dodać, że w przypadku Białorusi i Syrii ich obywatelom przyznano większą ilość dokumentów w roku 2018 niż rok później. Wynika to z faktu, że obywatele z krajów, gdzie panuje wojna i istnieje zagrożenie dla życia i zdrowia obywateli, często podejmują decyzję o ucieczce i chęci uzyskania azylu w innym, bezpiecznym kraju.



Rysunek 2.5. Kraje, których obywatelom najczęściej wydawano pierwsze dokumenty pobytowe – porównanie 2019 i 2020 roku (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#developmentsin20192018, data dostępu: 2.11.2021

Obywatele Syrii, Afganistanu i Wenezueli należeli do osób, które najczęściej składały po raz pierwszy wniosek o udzielenie azylu w UE w 2020 roku (rys. 2.6).



Rysunek 2.6. Liczba wniosków o udzielenie azylu w UE złożonych po raz pierwszy w 2020 roku z podziałem na kraje pochodzenia osób składających wniosek (w tys.)

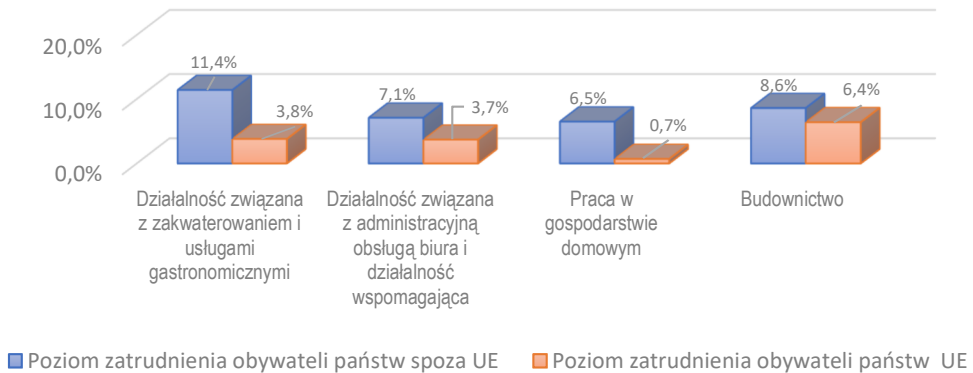
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#developmentsin20192018, data dostępu: 2.11.2021

Dane przedstawione na rysunku 2.6 wskazują, że krajem, którego obywatele najczęściej składali po raz pierwszy wniosek o udzielenie azylu, jest Syria. Taki wniosek w 2020 roku złożyło blisko 64 tys. osób. Na drugim miejscu w zestawieniu plasuje się Afganistan, z którego pochodzi ponad 44 tys. osób, które złożyły po raz pierwszy wniosek o udzielenie azylu. W 2020 roku łącznie z Wenezueli i z Kolumbii taki dokument złożono w przypadku niemal 60 tys. osób, a w przypadku Nowej Gwineji, Nigerii, Erytrei, Gruzji, Maroka i Algierii takich wniosków złożyło mniej niż 10 tysięcy obywateli danego państwa.

W 2020 roku osoby starające się o legalizację pobytu w UE pochodziły niemal ze 150 krajów. W samej UE złożono ponad 470 tys. wniosków, przy czym ponad 417 tys. wniosków zostało złożonych po raz pierwszy (spadek o 32% w porównaniu do roku 2019). Najwięcej wniosków składały osoby pochodzące z krajów, w odniesieniu do których nie jest wymagane posiadanie wizy uprawniającej do wjazdu na teren UE. Były to głównie osoby pochodzące z Wenezueli (7,3%), Kolumbii (7%), Gruzji (1,6%), Peru (1,5%) i Hondurasu (1,4%). Krajami europejskimi, w których wnioski te składano po raz pierwsze, najczęściej były Niemcy (ponad 100 tys. wniosków), Hiszpania (ponad 86 tys. wniosków), Francja (ponad 81 tys. wniosków), Grecja (ponad 37 tys. wniosków) i Włochy (ponad 21 tys. wniosków).

W 2020 roku na unijnym rynku pracy zatrudnienie znalazło 189,1 mln osób w wieku produkcyjnym (od 20 do 64 lat), przy czym prawie 4,6% zatrudnionych stanowiły osoby pochodzące spoza krajów Wspólnoty (8,6 mln osób). Wskaźnik zatrudnienia osób spoza UE był niższy (57,6%) niż wskaźnik zatrudnienia w przypadku obywateli UE (73,3%). Należy mieć jednak na uwadze, że większość zatrudnionych spoza UE stanowią pracownicy o krytycznym znaczeniu, co oznacza, że brak tych pracowników byłby odczuwalny dla poszczególnych gospodarek narodowych. Wynika to z faktu, że bardzo często osoby te wykonują prace, których nie podjęliby się obywatele danego kraju, np. podstawowe prace fizyczne. Potwierdzeniem tego są kolejne dwa wykresy wskazujące na to, w których sektorach i grupach zawodowych wskaźnik zatrudnienia jest wyższy w przypadku osób będących obywatelami państw spoza UE niż w przypadku osób będących obywatelami UE. Nadreprezentacja ta dotyczy sektorów związanych z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, usługami domowymi, obsługą klientów i budownictwem (rys. 2.7).

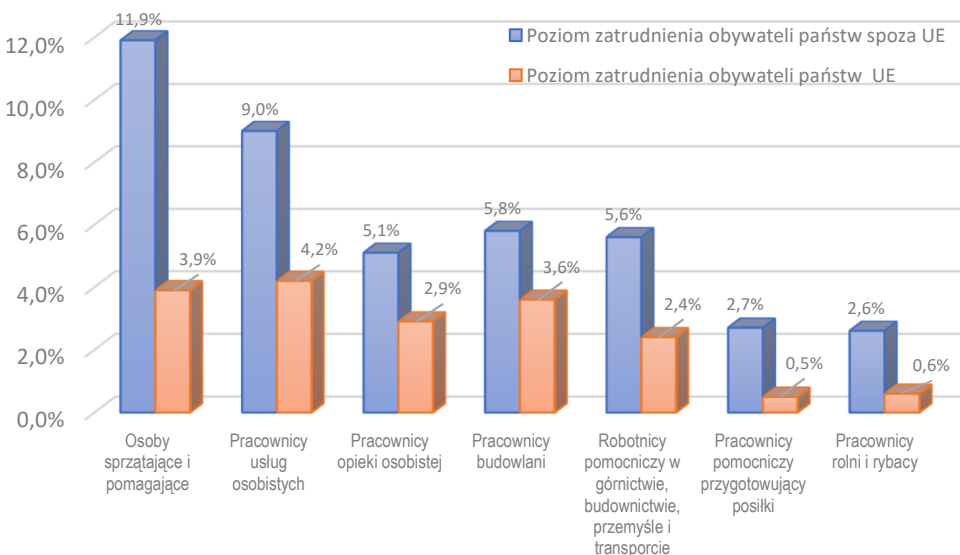
Największa dysproporcja występuje w przypadku sektora pracy w gospodarstwach domowych, gdzie prawie 10-krotnie więcej razy zatrudniane są osoby spoza UE niż obywatele Unii. Duża dysproporcja występuje również w przypadku działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, w którym udział zatrudnionych osób pochodzących spoza UE jest ponad dwukrotnie wyższy niż obywateli krajów zrzeszonych w Unii Europejskiej. Na kolejnym miejscu znajduje się sektor działalności związanej z administracyjną obsługą klienta i działalnością wspomagającą. Niemal dwa razy więcej zatrudnionych to osoby spoza UE. Najmniejszą różnicą charakteryzuje się sektor budowlany, ale również w tej branży większość zatrudnionych pracowników stanowią osoby spoza UE.



Rysunek 2.7. Sektory charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób spoza państw UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021

Także w odniesieniu do niektórych zawodów częściej zatrudniane były osoby spoza UE niż obywatele UE. Sytuacja ta najczęściej dotyczy osób sprząających, świadczących usługi osobiste, pracowników budowlanych, pracowników rolnych i rybaków oraz osób wykonujących prace pomocnicze w budownictwie, przemyśle, transporcie oraz gastronomii (rys. 2.8).

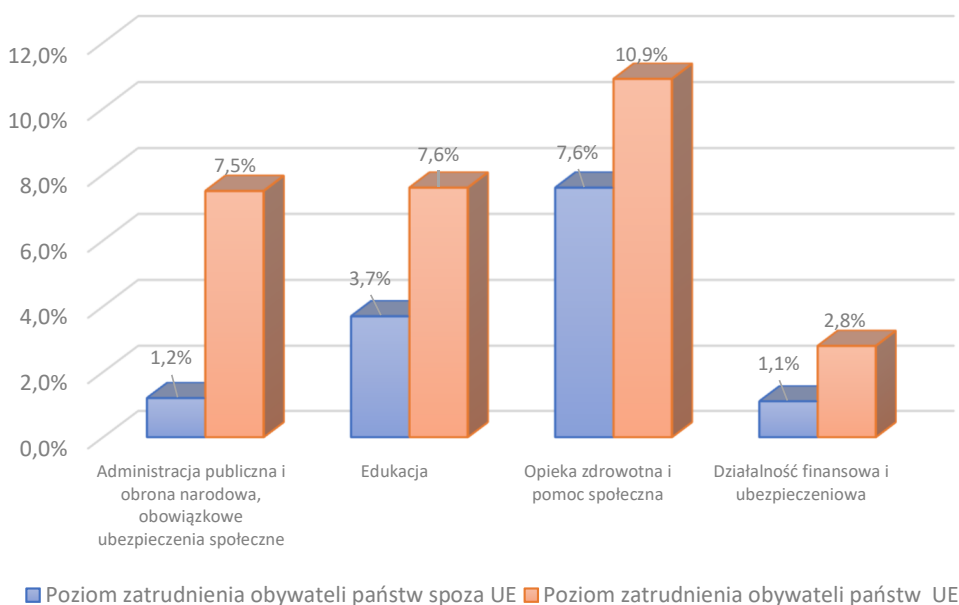


Rysunek 2.8. Grupy zawodowe charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób spoza państw UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021

Największa różnica występuje w przypadku osób sprzątających, pomagających oraz świadczących usługi osobiste. W tych grupach zawodowych nadreprezentacja osób spoza UE jest najwyższa. Przedstawione powyżej wyniki potwierdzają fakt, że najczęściej osoby spoza UE (które można określić migrantami zarobkowymi) stanowią uzupełnienie luki w grupach zawodowych wykonujących proste prace, niewymagające wyższych umiejętności czy doświadczenia. Są to zazwyczaj prace nisko płatne, nieatrakcyjne dla obywateli danego kraju, jednakże brak wypełnienia tej luki przez osoby spoza UE spowodowałby znaczne utrudnienia w tych branżach.

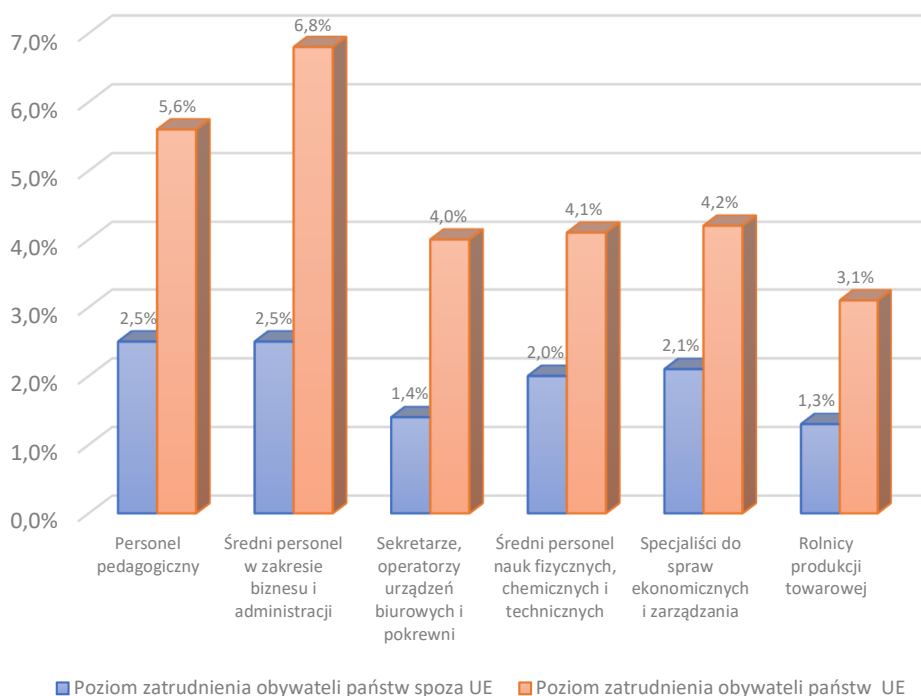
Odwrotną sytuację natomiast można zaobserwować w przypadku sektorów, takich jak administracja publiczna i obrona narodowa, edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa, gdzie liczba zatrudnionych osób spoza UE jest o wiele niższa niż obywateli danego kraju (rys. 2.9).



Rysunek 2.9. Sektory charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób pochodzących z państw UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-of-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021

Wyraźnie widać, że największa dysproporcja występuje w sektorze administracji publicznej, obrony narodowej oraz obowiązkowych ubezpieczeń społecznych, gdzie zatrudnionych osób z Unii Europejskiej jest ponad sześciokrotnie więcej niż osób spoza niej. Mniejsze, ale również widoczne dysproporcje można zaobserwować w pozostałych sektorach. Podobna sytuacja występuje również w przypadku poszczególnych grup zawodowych (rys. 2.10).



Rysunek 2.10. Grupy zawodowe charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób pochodzących z państw UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021

Największe dysproporcje dotyczą grup zawodowych obejmujących personel pedagogiczny oraz średni personel w sektorze biznesu i administracji. Podobny stopień dysproporcji dotyczy grup zawodowych z dziedziny nauk fizycznych, chemicznych i technicznych oraz sektora ekonomii i zarządzania. Mniejsze, ale również widoczne proporcje można zaobserwować w przypadku pracowników biurowych oraz rolników zatrudnionych w sektorze produkcji towarowej.

Z powyższych rozważań można wysnuć wniosek, że fakt nadreprezentacji osób pochodzących z państw UE wynika ze specyfiki wymienionych branż oraz grup zawodowych. W obu bowiem przypadkach osoby zatrudniane w tych sektorach i należące do wymienionych grup zawodowych muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje, umiejętności oraz doświadczenie, przy czym za kwalifikacje rozumie się posiadanie dyplomów poświadczających zdobyty zawód oraz świadectw potwierdzających ukończenie kształcenia w danym kraju. Osoby zatrudnione w tych sektorach i należące do grup zawodowych, pochodzące spoza UE, najczęściej uzupełniały wykształcenie już w kraju zatrudnienia, zdobywając w ten sposób niezbędne dokumenty i zaświadczenia, potwierdzające gotowość do wykonywania danej pracy.

Sytuacja pandemiczna, jaka zaistniała na początku 2020 roku, przyczyniła się do znacznych zakłóceń w migracji, negatywnie wpływając na ludzi znajdujących się w międzynarodowym cyklu migracyjnym, utrudniając bądź uniemożliwiając wyjazd z kraju pochodzenia, wjazd do krajów tranzytowych lub docelowych, pobyt w krajach tranzytowych i docelowych oraz powrót do kraju rodzinnego¹⁴⁴. Uniemożliwienie wyjazdu z kraju ojczystego skutkowało tym, że migranci nie mogli zrealizować zaplanowanych podróży, nie tylko związanych z pracą, ale również z nauką czy prowadzących do połączenia się z rodziną. Osoby chcące wyemigrować z powodu konfliktów czy wojen w kraju rodzinnym, tj. uchodźców starających się o azyl, zakaz wyjazdu wynikający z pandemii narażał na przemoc, nadużycia, prześladowania czy śmierć. W odniesieniu do migrantów zarobkowych zakaz przekraczania granic stanowił główną przyczynę zakłóceń w funkcjonowaniu globalnych łańcuchów dostaw, co najbardziej było odczuwane pod koniec 2021 roku. Ogłoszenia o zamknięciu granic w niektórych krajach spowodowały masowe powroty do kraju pochodzenia z obawy przed pozostaniem bez dochodu lub dostępu do ochrony socjalnej. Natomiast niemożność powrotu spowodowała, że duża liczba migrantów na całym świecie została unieruchomiona. Co prawda, niektóre państwa wdrożyły operacje masowych repatriacji, ale wiele innych nie było w stanie pozwolić sobie na ich zorganizowanie, co narażało osoby pozostające poza granicami własnego kraju na duże ryzyko. Największy, negatywny wpływ pandemii uwidocznił się w przypadku najsłabszych grup społecznych, które nie mają dostępu do ochrony socjalnej i opieki zdrowotnej, a także borykają się z utratą pracy, rasizmem i ryzykiem zatrzymania. Dodatkowo, uchodźcy i osoby wewnętrznie przesiedlone w obozach i miejscach podobnych do obozów żyją w złych warunkach, które nie sprzyjają fizycznemu dystansowaniu, co prowadzi do znacznego wzrostu ryzyka zarażenia się różnymi chorobami, np. COVID-19, jak również wirusem HIV czy polio.

Dodatkowo, COVID-19 przyczynił się do tego, że obecna sytuacja na rynku pracy jest napięta, przejawiająca się głównie brakiem pracowników w gastronomii, na lotniskach, w pielęgniarstwie i w rzemiośle. W Niemczech liczba wakatów w pierwszym kwartale 2022 roku przekroczyła 1,7 mln miejsc pracy, co jest rekordowym wynikiem w historii tego kraju. Istnieją dwa powody takiego stanu rzeczy. Z jednej strony wielu pracowników przeszło do innych branż z powodu niepewnego zatrudnienia podczas pandemii, dotyczy to np. zawodów pielęgniarzkich, które były i są narażone na szczególnie stres. Z drugiej strony wpłynęła na to demografia, bowiem coraz mniej młodych pracowników dołącza do siły roboczej, a migracja zarobkowa może wypełnić tylko część tej luki¹⁴⁵.

¹⁴⁴ P. Deshingkar (2022), Structural violence and normalising human suffering: Labour migration during the COVID pandemic in India, *Journal of South Asian Development*, 17(1), 134-140, DOI: 10.1177/09731741221077496.

¹⁴⁵ ZG Überblick (2022), Angespannter Arbeitsmarkt – Arbeitskräftemangel nach Corona, *Wirtschaftsdienst*, 102(9), s. 664, DOI: 10.1007/s10273-022-3275-4.

Nieustające ruchy migracyjne ludności powodują, że w krajach docelowych zmienia się struktura pracujących. Największa część migrantów rozpoczyna pracę w sektorach związanych z zakwaterowaniem oraz wyżywieniem, co może skutkować powstawaniem coraz większej liczby lokali gastronomicznych, barów, pubów czy restauracji. Także sektor budowlany odnotowuje coraz większy udział zatrudnionych w nim migrantów, powodując, z jednej strony, wzrost liczby realizowanych projektów budowlanych, a z drugiej strony – zagrożenie zatrzymania postępu budowy, w momencie gdy zbyt duża liczba pracowników-migrantów decyduje się na odejście z pracy. Duża liczba migrantów znajduje zatrudnienie w charakterze osób sprzątających i pomagających, jest to spowodowane tym, że rodzimi mieszkańcy danych państw nie chcą wykonywać tego rodzaju prac. Niewielki odsetek migrantów znajduje zatrudnienie w sektorach wymagających posiadania odpowiednich kwalifikacji czy doświadczenia. To wszystko powoduje, że w krajach przyjmujących migrantów nie ma problemu ze znalezieniem rąk do pracy w sektorach, w których wykonuje się podstawowe prace, niewymagające posiadania odpowiedniego wykształcenia czy kwalifikacji. Nadal jednak branże te borykać się będą z niedoborem wyspecjalizowanej siły roboczej. Jednakże, niezależnie od wykonywanej pracy, napływ migrantów powoduje, że środowisko, w którym pracują, staje się środowiskiem wielokulturowym, a prognozy przewidują, że takich kręgów będzie coraz więcej.

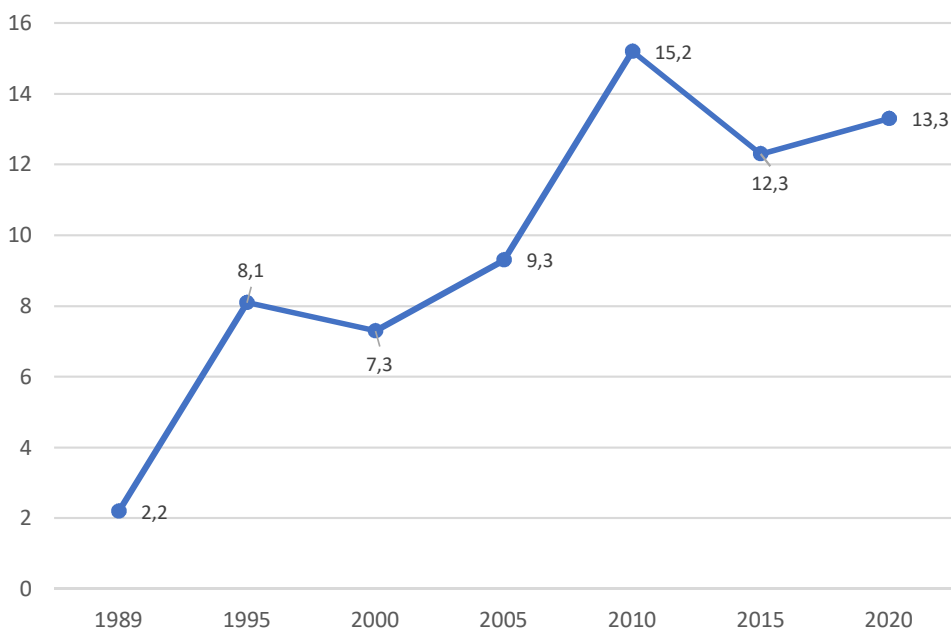
2.2. Migracja zarobkowa w ujęciu ilościowym – perspektywa kraju

Mając na uwadze, że migracja jest nieustannie występującym zjawiskiem oraz nieodłącznym elementem rozwoju społeczno-gospodarczego, wpływała ona również na kształtowanie się państwa polskiego. W czasach Rzeczypospolitej Obojga Narodów (wiek XVI-XVIII) społeczeństwo polskie było wielonarodowe i wieloetniczne oraz wysoce tolerancyjne. Przez kolejne lata (wiek XIX-XX) struktura narodowościowa społeczeństwa zmieniała się, ale zawsze przeważającą część ogółu obywateli stanowili Polacy. Aż do wybuchu drugiej wojny światowej teren Polski zamieszkiwali Polacy, Litwini, Rusini, Kozacy i Żydzi. Istotne mniejszości stanowili Łotysze i Niemcy, a także Tatarzy i Białorusini, żyjąc w relacjach dobrosąsiedzkich.

Sytuacja ta uległa zmianie wraz z wybuchem drugiej wojny światowej, której konsekwencje (m.in. wymordowanie kilku milionów ludzi pochodzenia żydowskiego) doprowadziły do kompletnej zmiany w strukturze społeczeństwa polskiego, przekształcając je w jednolitą społeczność polskojęzyczną. Sytuacja ta nie ulegała większej zmianie aż do czasów przemian demokratycznych, które nastąpiły pod koniec XX wieku. Zniesiono wtedy ograniczenia dotyczące przemieszczania się ludności, co skutkowało pojawieniem się w Polsce pierwszych grup cudzoziemców. Otwarcie granic zachęciło do przyjazdu wielu migrantów zza wschodniej granicy, którzy często nielegalnie zajmowali się handlem i wykonywaniem drobnych usług. Wtedy również

pojawił się w Polsce pierwszy uchodźca¹⁴⁶. W 1991 roku Polska podpisała Konwencję dotyczącą statusu uchodźców (sporządzoną w Genewie 28 lipca 1951 roku), co oznaczało, że można było przyznawać ochronę międzynarodową ludziom, którzy opuścili swoją ojczyznę w obawie przed prześladowaniami. W latach 90. XX wieku również zaczęła wzrastać liczba migrantów, którzy nie posiadali stosownych dokumentów¹⁴⁷. Położenie geograficzne Polski, pomiędzy krajami Wschodu a zamożniejszą częścią, jaką były i są do tej pory kraje Europy Zachodniej, spowodowało, że Polska stała się uczęszczanym szlakiem tranzytowym. Ponadto Polska także w tych latach charakteryzowała się korzystną sytuacją ekonomiczną i stabilnością polityczną, dzięki temu stała się atrakcyjnym kierunkiem dla wielu migrantów.

Od 1989 roku zanotowano wyraźny wzrost napływu migrantów do Polski (rys. 2.11). Gdy w 1989 roku do Polski przybyło około 2,2 tys. migrantów, to już w roku kolejnym przybyło ich ponad trzykrotnie więcej.



Rysunek 2.11. Liczba migrantów w Polsce w latach 1989-2019 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Struktura ludności, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc>, 16,1.html, data dostępu: 2.11.2021

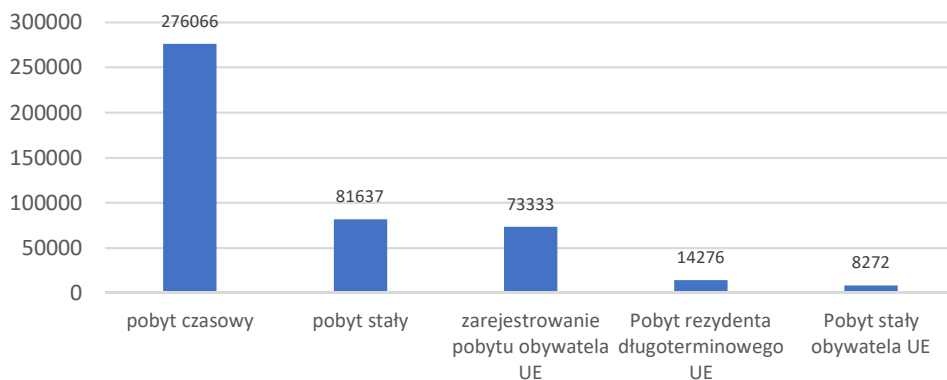
Kiedy Polska została członkiem Unii Europejskiej w maju 2004 roku oraz gdy rozpoczęło się stopniowe otwieranie rynków pracy dla obywateli nowych państw członkowskich, pojawiło się wtedy nowe zjawisko, jakim była zarobkowa migracja.

¹⁴⁶ K. Głowiak (2012), Zjawisko migracji – rys historyczny, *Historia i Polityka*, 8(15), s. 91-112.

¹⁴⁷ M. Kwiatkowska, Z. Jurkiewicz (2015), Współczesne migracje z Polski – próba oceny statystycznej zjawiska w latach 2004-2013, *Spółeczeństwo i Ekonomia*, 1(3), s. 7-20.

To zjawisko dotyczy zarówno Polaków, którzy wyjeżdżają z kraju do państw zachodnich jak Niemcy i Holandia, jak i cudzoziemców przyjeżdżających do Polski, szczególnie do pracy sezonowej. Jest to tak zwana migracja cyrkulacyjna oznaczająca migrację czasową, która powtarza się cyklicznie. Migracja taka następuje tylko w sezonie (określonych miesiącach), a po jej zakończeniu cudzoziemcy mogą powrócić do miejsca zamieszkania. W następnym sezonie sytuacja może się powtórzyć¹⁴⁸. Postępujące zjawisko integracji państw UE spowodowało, że Polska jest coraz mocniej związana przepisami prawa unijnego, ponieważ Unia dąży do ujednoczenia przepisów dotyczących kwestii migracyjnych, azylowych i polityki wizowej. Wiąże się to również z przystąpieniem Polski do strefy Schengen w 2007 roku, czyli do obszaru, w którym może być realizowany swobodny przepływ ludności bez konieczności posiadania paszportu oraz gdzie została zniesiona kontrola graniczna osób przekraczających granice państw należących do tej strefy¹⁴⁹.

Zalegalizowanie pobytu cudzoziemców i ich rodzin w Polsce zależy od tego, czy posiadają oni aktualne i ważne dokumenty uprawniające do pobytu zarówno na czasowy pobyt, jak i stały (rys. 2.12).



Rysunek 2.12. Liczba przykładowych aktualnych dokumentów potwierdzających prawo pobytu, posiadanych przez cudzoziemców w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 2.11.2021

Najwięcej dokumentów potwierdzających prawo pobytu posiadają cudzoziemcy, których dotyczy legalny pobyt na określony czas oraz pobyt stały. Dokumentów uprawniających do pobytu czasowego wydano w Polsce blisko 276 tys., a dokumentów uprawniających do pobytu stałego wydano w 2020 roku około 82 tys. Ponadto

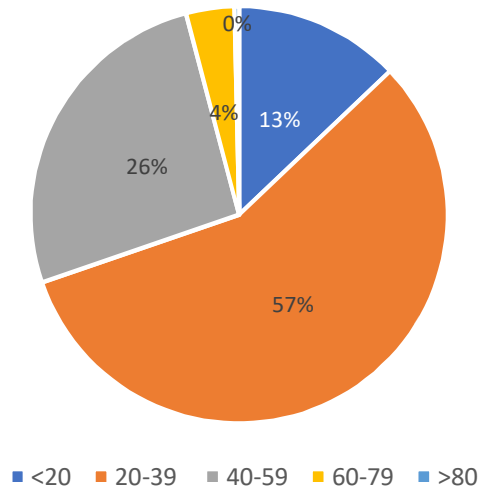
¹⁴⁸ P. Kaczmarczyk (2005), *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

¹⁴⁹ M. Szczepanik (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, *Cudzoziemcy w Polsce. Podręcznik dla funkcjonariuszy publicznych*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa, s. 14.

wydano również 1512 dokumentów umożliwiających pobyt ze względów humanitarnych, 1321 dokumentów nadających status uchodźcy oraz 1159 dokumentów uprawniających do pobytu członka rodziny obywatela UE. Najwięcej dokumentów wydano w województwach: mazowieckim (ponad 140 tys.), małopolskim (ponad 60 tys.) oraz wielkopolskim (ponad 50 tys.). Oznacza to, że te regiony Polski stanowią główne miejsca docelowe migrantów. Najmniej dokumentów wydano w województwach: świętokrzyskim (ponad 5 tys.), warmińsko-mazurskim (ponad 9 tys.) i opolskim (ponad 10 tys.).

Cudzoziemcy pochodzący z różnych krajów starali się jednak o możliwość pobytu na terenie Polski tylko na określony czas. Również zarejestrowano pobyt nieco ponad 73 tys. obywateli UE oraz wydano blisko 14 tys. dokumentów uprawniających do pobytu długoterminowego rezydenta UE. Marginalne znaczenie miały pozostałe typy dokumentów, jak pobyt stały obywatela UE oraz dokumenty wydawane ze względów humanitarnych. Tylko ponad 1300 osób uzyskało status uchodźcy w Polsce, a także wydano stosunkowo niewiele dokumentów uprawniających do pobytu członka rodziny obywatela UE, czyli 1159 tego rodzaju dokumentów. Niewielkie znaczenie miały także dokumenty wydane ze względu na pobyt tolerowany oraz pobyt stały na terenie Polski członka rodziny cudzoziemców pochodzących z krajów należących do UE. Ich udział był na tyle niewielki, że nie został ujęty na rysunku 2.12. Szacuje się, że wydano ok. 1800 tego rodzaju dokumentów.

Jeżeli chodzi o cudzoziemców posiadających ważne dokumenty, ich podział ze względu na wiek zaprezentowano na rysunku 2.13.

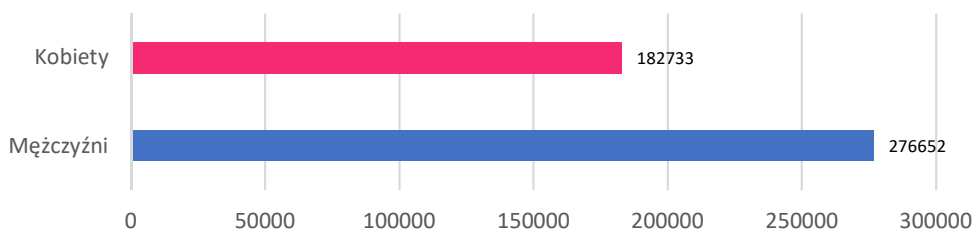


Rysunek 2.13. Struktura wieku cudzoziemców przebywających w Polsce i posiadających ważne dokumenty w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 4.11.2021

Największy udział w strukturze wiekowej mają cudzoziemcy z przedziału od 20 do 39 lat. Ponad połowa cudzoziemców z tej kategorii wiekowej posiada ważne dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce, więc można stwierdzić, że takich osób mieszka na terenie Polski najwięcej. Również duża grupa cudzoziemców, około 26%, mieści się w przedziale wiekowym 40-59 lat. Najmniejszy udział mają cudzoziemcy, którzy ukończyli 60. rok życia, czyli niecałe 4%, a jeszcze starszych osób jest jedynie ponad 1500, co nie stanowi nawet 1%. Co więcej, osób w wieku powyżej 80. r.ż. nie odnotowano w ogóle (0%), więc nie ma to również odzwierciedlenia na rysunku 2.13. Niewiele ponad 59 tys. osób poniżej 20. roku życia posiada ważne dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce. Grupa ta stanowi więc 13% obcokrajowców posiadających ważne dokumenty.

Podsumowując, najliczniejszą grupę stanowią cudzoziemcy, którzy mieszcza się w przedziale wiekowym od 20 do 39 lat. Takich osób posiadających ważne dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce jest ponad 261 tys. spośród wszystkich prawie 460 tys. cudzoziemców, którzy takie dokumenty posiadają. Oznacza to, że tak naprawdę najwięcej osób, które posiadają ważne dokumenty uprawniające do pobytu w Polsce, jest w młodym wieku. Wliczając grupę wiekową 40-59 lat, oznacza to, że ogólnie są to osoby pracujące lub poszukujące jeszcze swojego miejsca zatrudnienia.

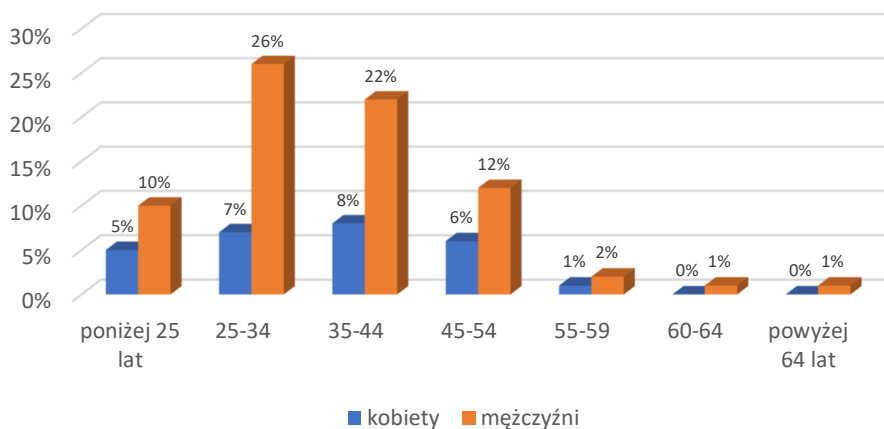


Rysunek 2.14. Podział cudzoziemców przebywających w Polsce i posiadających ważne dokumenty ze względu na płeć w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 4.11.2021

Z danych gromadzonych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) wynika, że wśród migrantów przybyłych do Polski, którzy posiadają ważne dokumenty uprawniające do pobytu, w 2020 roku przeważali mężczyźni, było to ponad 276 tys. osób (rys. 2.14). Rzadziej na emigrację z ojczystego kraju decydowały się kobiety. Liczba migrantek w Polsce była znacznie mniejsza, około 183 tys. osób, co oznacza, że kobiety pochodzące z innych krajów nie tak często decydowały się na emigrację do Polski. W 2019 r. również nieznaczną przewagę wśród cudzoziemców uprawnionych do pobytu w Polsce mieli mężczyźni, jednak różnica pomiędzy kobietami i mężczyznami była na podobnym poziomie jak w 2020 r. Faktem jest także, że w 2019 r. migrantów posiadających ważne dokumenty w Polsce było niewiele mniej niż w 2020 r. Zarówno w 2020, jak i 2019 r. emigrujących do Polski kobiet było

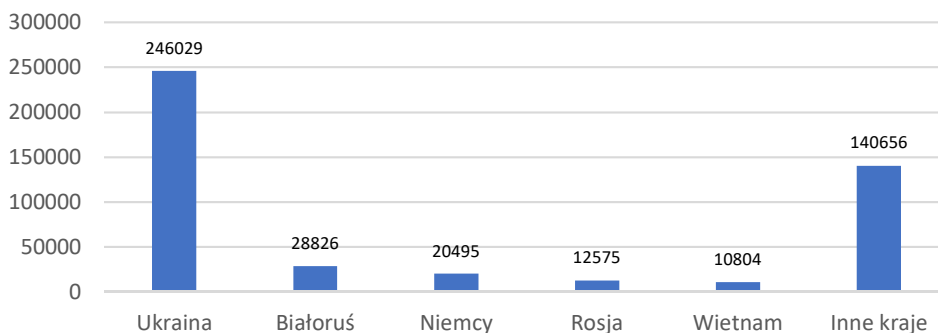
około 93 tys. mniej niż mężczyźni. W odniesieniu do wydawanych zezwoleń na pracę prawie $\frac{3}{4}$ stanowili mężczyźni, co wskazuje, że to mężczyźni w dużej mierze stanowią grupę migrantów zarobkowych w Polsce. Strukturę wieku i płci migrantów, którym wydano zezwolenia na pracę w 2020 roku, zaprezentowano na rysunku 2.15.



Rysunek 2.15. Ujęcie procentowe wydanych zezwoleń na pracę w 2020 roku z podziałem na płeć i wiek migrantów

Źródło: Centralny System Analityczno-Raportowy CeSAR MRPiPS, data dostępu: 4.11.2021

W 2020 roku najwięcej cudzoziemców przebywających w Polsce oraz posiadających ważne dokumenty pochodziło z Ukrainy (rys. 2.16). Cudzoziemcy z tego kraju również w 2019 roku byli najliczniejszą grupą przybywającą do Polski. Jednak pomimo różnicy w liczbie cudzoziemców przebywających w Polsce i posiadających ważne dokumenty w obydwóch badanych latach w 2020 roku wzrosła liczba osób pochodzących z Białorusi.



Rysunek 2.16. Podział cudzoziemców legalnie przebywających w Polsce i posiadających dokumenty potwierdzające prawo pobytu ze względu na kraj pochodzenia w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 4.11.2021

W 2019 roku przebywało legalnie w Polsce nieco poniżej 23 tys. Białorusinów, natomiast w 2020 roku liczba osób pochodzących z tego kraju i przebywających w Polsce wzrosła do około 29 tys. Oznacza to, że w 2020 roku w Polsce było ponad 6 tys. więcej cudzoziemców pochodzących z Białorusi, którzy posiadają ważne dokumenty, niż w poprzednim roku. Co więcej, w 2020 r. odnotowano blisko 20,5 tys. osób z Niemiec, ponad 12,5 tys. osób pochodzących z Federacji Rosyjskiej i tylko około 11 tys. obywateli z Wietnamu, co przedstawiono na rysunku 2.16. W 2019 roku osób pochodzących z Niemiec było nieznacznie więcej niż 2020 r., ale różnica ta wynosi tylko 700. Podobna sytuacja występuje wśród cudzoziemców pochodzących z Wietnamu, ponieważ w 2019 roku było o około 260 więcej zarejestrowanych Wietnamczyków niż w 2020 roku. Liczba cudzoziemców pochodzących z Federacji Rosyjskiej nieznacznie się zwiększyła w 2020 roku w porównaniu do roku poprzedniego. Cudzoziemców pochodzących z tego kraju było zatem około 1100 więcej niż w 2019 roku.

Zestawienie podstawowych informacji dotyczących migrantów przebywających we wszystkich województwach Polski z wyszczególnieniem typu dokumentu, płci, wieku oraz kraju pochodzenia zaprezentowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Liczba migrantów w poszczególnych województwach w 2021 roku

Województwo	Rodzaj pobytu	Wiek	Płeć	Kraj pochodzenia
dolnośląskie	pobyt czasowy: 28 418 pobyt stały: 8365	poniżej 20: 6112 20-39: 27 590 40-59: 11 585 60-79: 1473 powyżej 79: 197	mężczyźni: 26 745 kobiety: 20 212	Ukraina: 27 954 Białoruś: 1994 Niemcy: 1723 Korea Południowa: 1383
kujawsko- pomorskie	pobyt czasowy: 11 221 pobyt stały: 1499	poniżej 20: 1754 20-39: 8327 40-59: 4505 60-79: 535 powyżej 79: 44	mężczyźni: 9212 kobiety: 5953	Ukraina: 9789 Białoruś: 495 Gruzja: 311 Mołdawia: 308
lubelskie	pobyt czasowy: 9990 pobyt stały: 7596	poniżej 20: 2881 20-39: 10 625 40-59: 5506 60-79: 784 powyżej 79: 57	mężczyźni: 11 845 kobiety: 8008	Ukraina: 11 666 Białoruś: 2739 Bułgaria: 562 Tajwan: 418
lubuskie	pobyt czasowy: 13 258 pobyt stały: 1494	poniżej 20: 1999 20-39: 11 186 40-59: 6508 60-79: 838 powyżej 79: 54	mężczyźni: 13 621 kobiety: 6964	Ukraina: 12 609 Niemcy: 4318 Białoruś: 457 Gruzja: 444
łódzkie	pobyt czasowy: 26 674 pobyt stały: 3588	poniżej 20: 3063 20-39: 20 424 40-59: 9185 60-79: 872 powyżej 79: 56	mężczyźni: 20 397 kobiety: 13 203	Ukraina: 20 519 Gruzja: 1680 Białoruś: 1317 Indie: 769

Województwo	Rodzaj pobytu	Wiek	Płeć	Kraj pochodzenia
małopolskie	pobyt czasowy: 44 366 pobyt stały: 7756	poniżej 20: 8165 20-39: 38 646 40-59: 14547 60-79: 1578 powyżej 79: 118	mężczyźni: 37 875 kobiety: 25 179	Ukraina: 36 665 Białoruś: 2902 Rosja: 1924 Indie: 1850
mazowieckie	pobyt czasowy: 83 712 pobyt stały: 33 376	poniżej 20: 20 546 20-39: 79 248 40-59: 36 286 60-79: 4695 powyżej 79: 309	mężczyźni: 77 916 kobiety: 63 168	Ukraina: 65 939 Białoruś: 14541 Wietnam: 7907 Indie: 4836
opolskie	pobyt czasowy: 7794 pobyt stały: 1280	poniżej 20: 1214 20-39: 5445 40-59: 3026 60-79: 380 powyżej 79: 46	mężczyźni: 6403 kobiety: 3708	Ukraina: 8072 Niemcy: 276 Białoruś: 184 Bułgaria: 170
podkarpackie	pobyt czasowy: 6541 pobyt stały: 2416	poniżej 20: 1334 20-39: 5416 40-59: 3017 60-79: 540 powyżej 79: 46	mężczyźni: 6597 kobiety: 3756	Ukraina: 7476 Włochy: 302 Białoruś: 172 Kazachstan: 158
podlaskie	pobyt czasowy: 6048 pobyt stały: 6524	poniżej 20: 1733 20-39: 7361 40-59: 4223 60-79: 512 powyżej 79: 28	mężczyźni: 8452 kobiety: 5405	Białoruś: 7579 Ukraina: 3363 Rosja: 547 Litwa: 304
pomorskie	pobyt czasowy: 22 172 pobyt stały: 4652	poniżej 20: 4567 20-39: 17 730 40-59: 8028 60-79: 1028 powyżej 79: 103	mężczyźni: 18 196 kobiety: 13 260	Ukraina: 18 734 Białoruś: 2709 Rosja: 1156 Niemcy: 832
śląskie	pobyt czasowy: 23 432 pobyt stały: 3863	poniżej 20: 3787 20-39: 17 903 40-59: 9718 60-79: 1234 powyżej 79: 193	mężczyźni: 20 009 kobiety: 12 862	Ukraina: 21 270 Niemcy: 899 Białoruś: 829 Włochy: 746
świętokrzyskie	pobyt czasowy: 3473 pobyt stały: 814	poniżej 20: 621 20-39: 2572 40-59: 1703 60-79: 320 powyżej 79: 34	mężczyźni: 3436 kobiety: 1814	Ukraina: 3162 Białoruś: 203 Włochy: 197 Bułgaria: 186
warmińsko- -mazurskie	pobyt czasowy: 6748 pobyt stały: 1218	poniżej 20: 976 20-39: 4841 40-59: 2814 60-79: 440 powyżej 79: 36	mężczyźni: 5379 kobiety: 3728	Ukraina: 5065 Białoruś: 696 Gruzja: 437 Mołdawia: 395

Województwo	Rodzaj pobytu	Wiek	Płeć	Kraj pochodzenia
wielkopolskie	pobyt czasowy: 40 249 pobyt stały: 4209	poniżej 20: 5564 20-39: 28 964 40-59: 13 820 60-79: 1025 powyżej 79: 86	mężczyźni: 29 617 kobiety: 19 842	Ukraina: 35 451 Białoruś: 1904 Gruzja: 1780 Niemcy: 1065
zachodnio- pomorskie	pobyt czasowy: 14 582 pobyt stały: 2736	poniżej 20: 2883 20-39: 13 864 40-59: 8481 60-79: 1642 powyżej 79: 120	mężczyźni: 17 865 kobiety: 9125	Ukraina: 14 176 Niemcy: 6781 Białoruś: 916 Włochy: 480

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: migracje.gov.pl

Dane zawarte w tabeli 2.1 dodatkowo potwierdzają, że najliczniejszą grupą migrantów w Polsce są osoby pochodzące z Ukrainy. Oprócz nich w Polsce przebywa również spora grupa osób z Korei Południowej, Mołdawii, Tajwanu, Indii, Kazachstanu czy Włoch, co z kolei świadczy o dużej różnorodności.

Potwierdzone zostało również, że większość migrantów zarobkowych stanowią mężczyźni i są to zazwyczaj osoby młode. Różnorodność krajów pochodzenia migrantów wskazuje, że pomimo iż polskie władze nie przyjęły uchodźców w 2015 roku oraz Polska nie dopuszczała do nielegalnego przekroczenia granicy z Białorusią w drugiej połowie 2021 roku, to: „w ostatnich latach polskie ulice, szkoły i biura stały się bardziej kolorowe”¹⁵⁰. Należy dodać, że społeczeństwo polskie, składające się z 98% Polaków i 2% migrantów, nadal jest jednym z najbardziej jednolitych narodowo i etnicznie społeczeństw na świecie.

Podstawą do zatrudnienia migranta w Polsce są dwa główne akty prawne:

- ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r. poz. 690),
- ustawa z dnia 12 grudnia 2013 roku o cudzoziemcach (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r. poz. 2354).

Wydano również rozporządzenia wykonawcze do wskazanych ustaw.

Powyzsze akty prawne określają warunki, jakie muszą być spełnione w trakcie postępowania dotyczącego zatrudnienia migranta. Warunki te przyjmują postać zezwolenia na pracę, zezwolenia na pracę sezonową, dopuszczona jest również praca na podstawie oświadczenia, zezwolenia na pobyt albo wize (np. wiza studencka) czy Karty Polaka. Określone grupy migrantów są również zwolnione z konieczności uzyskania zezwolenia na pracę (m.in. osoby ze statusem uchodźcy).

Już od kilku lat Polska jest liderem w Europie pod względem napływu migrantów zarobkowych. Potwierdzeniem tego zjawiska są dane Eurostatu wskazujące, że w samym 2020 roku ponad 80% wydanych zezwoleń legalizujących pobyt cudzoziemca w Polsce to były zezwolenia umożliwiające podjęcie pracy (tab. 2.2).

¹⁵⁰ Niemiecka prasa: „Polska jest krajem imigracji, tylko inaczej”, <https://www.dw.com/pl/niemiecka-prasa-polska-jest-krajem-imigracji-tylko-inaczej/a-58155717>, data dostępu: 2.01.2022.

Tabela 2.2. Liczba zezwoleń na pracę w Polsce wydanych migrantom w latach 2014-2021

Lata	Liczba wydanych zezwoleń	Zmiana w stosunku do roku poprzedniego (%)
2014	21 335	16,5
2015	25 259	18,4
2016	51 523	103,9
2017	108 177	110
2018	147 981	36,8
2019	217 297	46,8
2020	198 301	-8,7
2021	233 846	17,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS, <https://migracje.gov.pl/>, data dostępu: 2.01.2022

Największą dynamikę zmian zanotowano w latach 2016 i 2017, w których nastąpił znaczny wzrost wydawanych zezwoleń na pracę. Jednakże najwięcej tego typu zezwoleń wydano w 2021 roku, co wskazuje na pewne „odbicie” po 2020 roku, w trakcie którego trwał niemal całoroczny „lockdown” w gospodarce i stan epidemii ogłoszony w związku z pandemią COVID-19. Analizując natomiast liczbę wydanych zezwoleń w podziale na województwa, wyraźnie widać, że najwięcej tych zezwoleń zostało wydanych w województwie mazowieckim, co oznacza, że to województwo jest najczęstszym celem przybywających do Polski migrantów zarobkowych (tab. 2.3). Na dalszych miejscach znajdują się województwa wielkopolskie, łódzkie, małopolskie oraz śląskie. Z kolei w województwach podkarpackim, świętokrzyskim oraz warmińsko-mazurskim liczba wydawanych zezwoleń na pracę była najniższa.

Tabela 2.3. Liczba wydanych pozwoleń na pracę w podziale na województwa

Województwo	2018	2019	2020	2021
dolnośląskie	11 099	13 690	10 113	12 394
kujawsko-pomorskie	11 395	18 470	14 476	19 175
lubelskie	3256	5867	7139	7249
lubuskie	4883	8040	7932	6548
łódzkie	14 502	19 339	18 442	24 086
małopolskie	10 211	17 384	20 028	21 046
mazowieckie	38 179	43 894	28 952	48 640
opolskie	3700	5432	6941	6548
podkarpackie	1924	4781	3768	3508
podlaskie	2220	4129	5751	8185
pomorskie	8731	14 993	11 303	10 523
śląskie	9767	16 297	17 847	20 812
świętokrzyskie	1628	3477	2776	2806
warmińsko-mazurskie	2516	4781	3173	2806
wielkopolskie	16 722	25 206	25 977	27 360
zachodniopomorskie	6955	11 299	13 484	11 926

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS, <https://migracje.gov.pl/>, data dostępu: 2.01.2022

Migranci zarobkowi w przeważającej części zatrudniani są przez agencje pracy tymczasowej, najczęściej w sektorze przetwórstwa przemysłowego, działalności administracyjnej i wspierającej, w branży budowlanej oraz transporcie i gospodarce magazynowej (tab. 2.4). Najrzadziej zaś pracują w sektorach dotyczących działalności związanej z obsługą rynku nieruchomości, z kulturą, rozrywką i rekreacją czy w branży finansowej i ubezpieczeniowej. Migranci zarobkowi przede wszystkim są zatrudniani jako robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (34%), pracownicy wykonujący prace proste (31%), operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (20%).

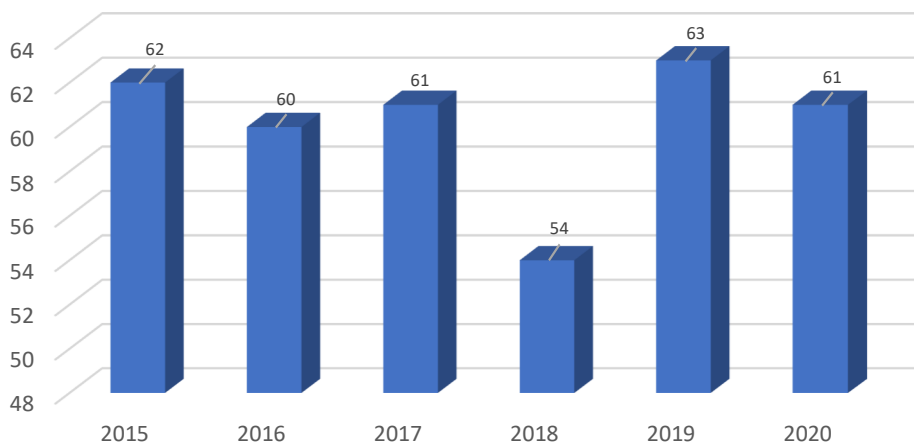
Tabela 2.4. Struktura wydanych zezwoleń na pracę według sekcji PKD (Polska Klasyfikacja Działalności)

Sekcja PKD	2020	2021
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	22,4%	23,2%
Przetwórstwo przemysłowe	24,4%	22,7%
Budownictwo	23,2%	21,7%
Transport i gospodarka magazynowa	17,3%	20,3%
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	3,5%	2,8%
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	3,2%	2,7%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1%	1,3%
Pozostała działalność usługowa	0,7%	1,1%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1,1%	1%
Informacja i komunikacja	0,9%	1%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1%	0,8%
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	0,4%	0,5%
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0,4%	0,3%
Edukacja	0,1%	0,2%
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	0,2%	0,2%
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	0,1%	0,1%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	0,1%	0,1%

Źródło: Centralny System Analityczno-Raportowy CeSAR MRPiPS, <https://migracje.gov.pl/>, data dostępu: 2.01.2022

Na podstawie uzyskanych zezwoleń na pracę migranci zazwyczaj są zatrudniani na podstawie umowy o pracę i umowy zlecenia. W przypadku umów o pracę generalnie wydawane są zezwolenia na pracę: na okres dłuższy niż dwa lata (23,8%), obejmujące okres od pół roku do dwóch lat (11%) oraz od roku do dwóch lat (9,6%). W przypadku zawieranych umów zleceń najczęściej są wydawane zezwolenia na

pracę obejmujące okres: od pół roku do dwóch lat (23,4%), dłużej niż dwa lata (15,4%) oraz od roku do dwóch lat (12,9%). Skróceniu natomiast uległ średni czas trwania postępowania o wydanie zezwolenia na pracę (rys. 2.17).



Rysunek 2.17. Średni czas trwania postępowania (dni)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRPiPS, <https://migracje.gov.pl/>, data dostępu: 2.01.2022

Najkrótszy czas trwania postępowania skutkujący wydaniem zezwolenia na pracę zanotowano w 2018 roku. Załatwienie formalności trwało niecałe dwa miesiące. W kolejnym roku okres ten uległ wydłużeniu o tydzień, by ponownie ulec skróceniu do dwóch miesięcy.

W trakcie trwania pandemii COVID-19 w odniesieniu do migrantów zarobkowych Polska wprowadziła:

- możliwość przedłużenia prawa legalnego pobytu do 30. dnia po odwołaniu stanu epidemii lub zagrożenia,
- możliwość przedłużenia prawa legalnego zatrudnienia migranta do 30. dnia po odwołaniu stanu epidemii lub zagrożenia,
- brak konieczności uzyskania zezwolenia na pracę sezonową dla niektórych grup migrantów,
- brak konieczności zmiany zezwolenia na pracę, zezwolenia na pobyt czasowy związanego z pracą czy oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy.

W 2021 roku nastąpił zauważalny wzrost liczby migrantów zarobkowych przybywających do Polski ze Wschodu, którzy legalnie podejmują pracę w Polsce. Jak prognozuje ZUS, w 2022 roku składki wynikające z zatrudnienia powinno płacić ok. 1 mln migrantów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach¹⁵¹. Także Powiatowe Urzędy

¹⁵¹ Ukraińcy zostawiają w Polsce więcej pieniędzy, ale ciągle mniej niż przed pandemią (2021), Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Personnel-Service-Ukrajnicy-zostawiaja-w-Polsce-wiecej-pieniedzy-ale-ciagle-mniej-niz-przed-pandemia-8250018.html>, data dostępu: 2.01.2022.

Pracy (PUP) spodziewają się zwiększenia liczby zatrudnionych migrantów w Polsce. Wynika to chociażby z postrzegania pozytywnego wpływu migrantów zarobkowych na polski rynek pracy. Z przeprowadzonych wśród 332 PUP-ów badań w roku 2021 wynika również, że pandemia COVID-19 nie miała większego wpływu na zatrudnienie migrantów zarobkowych, dodatkowo, w wielu powiatach w trakcie pandemii zapotrzebowanie na migrantów zarobkowych nawet wzrosło. Uzyskane wyniki wskazują, że¹⁵²:

- głównym powodem zatrudniania migrantów zarobkowych przez polskie przedsiębiorstwa jest brak polskich kandydatów na oferowane miejsca pracy,
- kolejnym powodem zatrudniania migrantów zarobkowych przez polskie przedsiębiorstwa są ich niższe oczekiwania względem oferowanej płacy i gorsze warunki zatrudnienia, które są nie do przyjęcia przez polskich pracowników,
- dodatkowo, fakt zatrudnienia migranta zarobkowego nie wpływa na ewentualną likwidację stanowisk pracy pracowników krajowych oraz nie wpływa na obniżenie poziomu wynagrodzeń oferowanych Polakom,
- poziom zapotrzebowania na pracę migrantów zarobkowych pozostanie bez zmian, a ewentualne zmiany będą oscylowały w kierunku wzrostu tego zapotrzebowania niż spadku,
- bardzo rzadko występują zdarzenia związane z legalnością pobytu lub pracy, co oznacza, że w większości przypadków przepisy dotyczące zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach oraz ich pobytu na terenie kraju są przestrzegane.

Podsumowując, zjawisko migracji jest w dzisiejszych czasach powszechne. Wiele krajów przyjmuje cudzoziemców i wydaje im stosowne dokumenty uprawniające do pobytu w danym kraju i podjęcia w nim pracy. Rynek pracy w Polsce, tak jak i w innych krajach na terenie UE, staje się powoli rynkiem pełnym osób pochodzących z różnych krajów i podejmujących różne zawody. Dzięki temu migranci mogą przyczynić się nie tylko do wypełniania luk w niektórych zawodach, ale także mogą przyczynić się do zmian ekonomicznych i wzrostu poziomu innowacyjności.

2.3. Zjawisko migracji zarobkowej w kontekście badań międzynarodowych

Migracja zarobkowa powstała wraz z narodzinami kapitalizmu i międzynarodowej produkcji, chociaż sama migracja ma jeszcze dłuższą historię. O ile na początku przyczynami ciągłego przemieszczania się ludzi najczęściej były konflikty polityczne, czynniki narodowe i etniczne, które istniały od czasów przedkapitalistycznych, o tyle powstanie kapitalizmu przyczyniło się do zapoczątkowania migracji

¹⁵² 40 proc. PUP spodziewa się wzrostu zatrudnienia cudzoziemców w Polsce (2021), Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/40-proc-PUP-spodziewa-sie-wzrostu-zatrudnienia-cudzoziemcow-w-Polsce-8242699.html>, data dostępu: 2.01.2022.

o charakterze zarobkowym, której procesy mają duży wpływ na gospodarkę, politykę, kulturę i społeczeństwo poszczególnych krajów¹⁵³. Migracja zarobkowa jest historycznie zjawiskiem społecznym, które nie tylko ma znaczący wpływ na politykę, ekonomię i aspekty społeczne, ale także stanowi wyzwanie dla bezpieczeństwa państw za sprawą wpływu na zmianę składu populacji w krajach¹⁵⁴. Migracja jest główną przyczyną przyspieszonego starzenia się ludności i wyludniania obszarów wiejskich, a także generuje deficyt kwalifikowanego kapitału ludzkiego¹⁵⁵. Migracja zarobkowa to jeden z najważniejszych wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego¹⁵⁶ i w najprostszym ujęciu oznacza przemieszczanie się osób z jednego państwa do drugiego lub w obrębie ich własnego kraju w celu znalezienia zatrudnienia¹⁵⁷. Osoby te są określane jako migranci zarobkowi. Migrację zarobkową tworzą wszyscy migranci, którzy są obecnie zatrudnieni lub bezrobotni i poszukują pracy w obecnym kraju zamieszkania¹⁵⁸. Według Organizacji Narodów Zjednoczonych w ramach migracji zarobkowej osoby będące cudzoziemcami przyjmowane są przez państwo, do którego przyjechały w celu wykonywania określonej pracy, za którą otrzymują wynagrodzenie. Długość ich pobytu jest zwykle ograniczona, podobnie jak rodzaj pracy, którą mogą wykonywać. Osoby pozostające na ich utrzymaniu, jeśli także przebywają w kraju przyjmującym, również są zaliczane do migrantów zarobkowych¹⁵⁹, przy czym należy zwrócić uwagę, że nie zawsze migrant zarobkowy jest migrantem międzynarodowym, bowiem migrantem międzynarodowym będzie osoba, która w celu znalezienia pracy zmienia również kraj zamieszkania.

Samo definiowanie pojęcia, czynników i wzorców migracji zarobkowej jest bardzo złożonym procesem, który do dzisiaj pozostaje niejasny, powodując, że migracja zarobkowa jest przedmiotem nieustających badań i rozważań. Bardzo szeroko omawiane są ekonomiczne konsekwencje migracji międzynarodowej¹⁶⁰. Przedstawiono niekorzystne

¹⁵³ V. Apalkova, S. Tsyganov, N. Meshko, N. Tsyganova, S. Apalkov (2021), Application of decision tree model for prediction of immigration policy in different countries of the world, *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), s. 513-532, DOI: 10.21511/ppm.19(3).2021.42.

¹⁵⁴ A. Grenčíková, I. Skačkauskienė, J. Španková (2018), The features of labor emigration from the Slovak Republic, *Business: Theory and Practice*, 19, s. 271-277, DOI: 10.3846/btp.2018.27.

¹⁵⁵ A.M.P. Popa, A. Turek Rahoveanu (2019), Population migration, cause of the decline of the Romanian village, 33rd IBIMA Conference, s. 4739-4743.

¹⁵⁶ G.N. Todorov, A.V. Kalinina, A.I. Rybakova (2018), Impact of labour migration on entrepreneurship ecosystem: Case of eurasian economic union, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), s. 992-1007, DOI: 10.9770/jesi.2018.5.4(20).

¹⁵⁷ IOM UN Migration (2019), Glossary on Migration, 34, https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf, data dostępu: 23.10.2021.

¹⁵⁸ Labour Migration, <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/lang-en/index.htm>, data dostępu: 23.10.2021.

¹⁵⁹ Migration, <https://www.un.org/en/global-issues/migration>, data dostępu: 23.10.2021.

¹⁶⁰ R. Barrell, J. Fitzgerald, R. Riley (2010), EU enlargement and migration: Assessing the macroeconomic impacts, *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 48(2), s. 373-395, DOI: 10.1111/j.1468-5965.2009.02056.x; S.P. Kerr, W.R. Kerr (2011), Economic impacts of immigration: A survey, *Finnish Economic Association, Finnish Economic Papers*, 24(1), s. 1-32.

implikacje ekonomiczne, takie jak choroba holenderska^{161,162}, a także przeanalizowano związek między migracją międzynarodową a zarobkami pracowników i płaconymi przez nich podatkami¹⁶³, jak również rozważano wpływ migracji zarobkowej na bezpieczeństwo rynku pracy kraju docelowego¹⁶⁴. Poddano analizie związku i relacje migracji zarobkowej z demografią¹⁶⁵; implikacje międzynarodowej migracji na rynku pracy¹⁶⁶ czy w sporcie¹⁶⁷. Zbadano również rolę migracji zarobkowej w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju¹⁶⁸. Aspekt drenażu mózgow został podkreślony z perspektywy krajów rozwijających się¹⁶⁹. Zjawisko to zostało zaprezentowane na przykładzie pracowników służby zdrowia, które negatywnie wpływa na systemy opieki

¹⁶¹ Choroba holenderska jest zjawiskiem gospodarczym, w którym negatywne skutki ekonomiczne, takie jak deindustrializacja i spadek eksportu, są odczuwane przez kraj w wyniku znacznej aprecjacji lokalnej waluty. To ostatnie wynika z napływu walut obcych dzięki pomocy zagranicznej, inwestycji zagranicznych, eksportu lokalnych zasobów naturalnych, przekazów pieniężnych itp.

¹⁶² M. Beine, S. Coulombe, W.N. Vermeulen (2015), Dutch disease and the mitigation effect of migration: evidence from Canadian provinces, *The Economic Journal*, 125(589), s. 1574-1615; M.B. Chowdhury, F. Rabbi (2014), Workers' remittances and Dutch disease in Bangladesh, *The Journal of International Trade & Economic Development*, 23(4), s. 455-475.

¹⁶³ P. Egger, D.M. Radulescu (2009), The influence of labour taxes on the migration of skilled workers, *World Economy*, 32(9), s. 1365-1379, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2009.01213.x.

¹⁶⁴ A. Lialina (2019), Labor market security in the light of external labor migration: New theoretical findings, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), s. 1205-1225, DOI: 10.9770/jesi.2019.6.3(11); L. Arrehag, Ö. Sjöberg, M. Sjöblom (2005), Cross-border migration and remittances in a post-communist society: return flows of money and goods in the Korçë district, Albania, *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 3(1), s. 9-40; S. Bredl (2011), Migration, remittances and educational outcomes: The case of Haiti, *International Journal of Educational Development*, 31(2), s. 162-168; C. Dustmann, J. Mestres (2010), Remittances and temporary migration, *Journal of Development Economics*, 92(1), s. 62-70; K.A. Mamun, H.K. Nath (2010), Workers' migration and remittances in Bangladesh, *Journal of Business Strategies*, 27(1), s. 29; S. Plaza, M. Navarrete, D. Ratha (2011), Migration and Remittances Household Surveys in Sub-Saharan Africa: Methodological Aspects and Main Findings, https://www.researchgate.net/publication/265307111_Migration_and_Remittances_Household_Surveys_in_Sub-Saharan_Africa_Methodological_Aspects_and_Main_Findings, data dostępu: 23.10.2021; A. Quisumbing, S. McNiven (2010), Moving forward, looking back: The impact of migration and remittances on assets, consumption, and credit constraints in the rural Philippines, *The Journal of Development Studies*, 46(1), s. 91-113.

¹⁶⁵ S. Vettori (2016), Ageing populations and changing labour markets: Social and economic impacts of the demographic time bomb, s. 1-283, DOI: 10.4324/9781315566214; A. Deviatilova, I. Ershova, D. Kvashnina, L. Sevryukova (2016), Economic features of human migration, *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference: Innovation Management, Development*, s. 2249-2258.

¹⁶⁶ H. Brücker, E.J. Jahn (2011), Migration and Wage-setting: Reassessing the labour market effects of migration, *The Scandinavian Journal of Economics*, 113(2), s. 286-317; S. Castles (2011), Migration, crisis, and the global labour market, *Globalizations*, 8(3), s. 311-324; F. Docquier, Ç. Ozden, G. Peri (2014), The labour market effects of immigration and emigration in OECD countries, *The Economic Journal*, 124(579), s. 1106-1145.

¹⁶⁷ B.N. Butler, L. Dzikus (2015), Sport labour migration: Understanding leisure activities of american professional basketball players abroad, *Leisure Studies*, 34(1), s. 67-81, DOI: 10.1080/02614367.2014.964292; P. Wicker, J. Orłowski, C. Breuer (2018), Coach migration in German high performance sport, *European Sport Management Quarterly*, 18(1), s. 93-111, DOI: 10.1080/16184742.2017.1354902.

¹⁶⁸ N. Istudor, V. Dinu, E. Gogu, E. Prada, I. Petrescu (2020), Impact of education and economic growth on labour migration in the European union. A panel data analysis, *E a M: Economie a Management*, 23(4), s. 55-67, DOI: 10.15240/tul/001/2020-4-004.

¹⁶⁹ N. Khumarova, A. Doroshenko, I. Ukhanova, T. Matiuk, V. Kopytko, O. Poluiaktova (2020), The impact of international labour migration on the socio-economic development of the region, *International*

zdrowotnej krajów mniej zamożnych¹⁷⁰; włoskich naukowców (inaczej exodus talentów)¹⁷¹, zawodników sportowych¹⁷². Należy nadmienić, że o ile drenaż mózgow wra sta wraz z niestabilnością polityczną i stopniem frakcjonowania w kraju ojczystym, o tyle maleje wraz z rozwojem kapitału ludzkiego w tym samym państwie¹⁷³. Warto jednak zwrócić uwagę, że „drenaż mózgow”, powodujący migrację zarobkową wysoko wykwalifikowanych pracowników, przyczynia się do wzrostu przepływu pieniędzy do kraju pochodzenia, zwiększając dobrobyt ekonomiczny kraju ojczystego¹⁷⁴. Dodatkowo, osoby powracające z migracji zarobkowej, oprócz kapitału pieniężnego, przywożą również nowe umiejętności, wiedzę i know-how, które także przyczyniają do rozwoju kraju ojczystego¹⁷⁵. Ponadto literatura na temat migracji często odrzuca koncepcję „drenażu mózgow”, argumentując, że w erze globalizacji oczekuje się obiegu i wymiany ludzi oraz wiedzy pomiędzy krajami¹⁷⁶. Analizowano również determinanty migracji zarobkowej, zwracając szczególną uwagę na rolę sieci migracyjnych¹⁷⁷. Wraz ze wzrostem liczby migrantów zarobkowych, charakteryzujących się

Journal of Management, 11(5), s. 618-630, DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.056; Y. Stolz, J. Baten (2012), Brain drain in the age of mass migration: Does relative inequality explain migrant selectivity?, Explorations in Economic History, 49(2), s. 205-220.

¹⁷⁰ M. Ford, K. Kawashima (2013), Temporary labour migration and care work: The Japanese experience, Journal of Industrial Relations, 55(3), s. 430-444, DOI: 10.1177/0022185613480750; P. Żuk, P. Żuk, J. Lisiewicz-Jakubaszko (2019), Labour migration of doctors and nurses and the impact on the quality of health care in Eastern European countries: The case of Poland, Economic and Labour Relations Review, 30(2), s. 307-320, DOI: 10.1177/1035304619847335.

¹⁷¹ S.M. Foadi (2006), Key issues and causes of the Italian brain drain. Innovation, The European Journal of Social Science Research, 19(2), s. 209-223, DOI: 10.1080/13511610600804315.

¹⁷² J. Horowitz, S.R. McDaniel (2015), Investigating the global productivity effects of highly skilled labour migration: How immigrant athletes impact olympic medal counts, International Journal of Sport Policy, 7(1), s. 19-42, DOI: 10.1080/19406940.2014.885910.

¹⁷³ F. Docquier, O. Lohest, A. Marfouk (2007), Brain drain in developing countries, World Bank Economic Review, 21(2), s. 193-218, DOI: 10.1093/wber/lhm008.

¹⁷⁴ R. Faini (2007), Remittances and the brain drain: Do more skilled migrants remit more? World Bank Economic Review, 21(2), s. 177-191, DOI: 10.1093/wber/lhm006; E. Lodigiani, L. Marchiori, I.-L. Shen (2016), Revisiting the brain drain literature with insights from a dynamic general equilibrium world model, World Economy, 39(4), s. 557-573, DOI: 10.1111/twec.12269.

¹⁷⁵ U.M. Tynaliev, G.N. McLean (2011), Labour migration and national human resource development in the context of post-Soviet Kyrgyzstan, Human Resource Development International, 14(2), s. 199-215, DOI: 10.1080/13678868.2011.558316; X. Li, J. McHale, X. Zhou (2017), Does brain drain lead to institutional gain?, World Economy, 40(7), s. 1454-1472, DOI: 10.1111/twec.12407; D. Yang, H.J. Choi (2007), Are remittances insurance? Evidence from rainfall shocks in the Philippines, World Bank Economic Review, 21(2), s. 219-248. DOI: 10.1093/wber/lhm003.

¹⁷⁶ A. Cenci (2015), A “capability view” on migration: Some theoretical issues raised by the Southern Euro Zone highly skilled mobility, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 28(4), s. 443-463, DOI: 10.1080/13511610.2015.1024636.

¹⁷⁷ J. Łukaszewska-Bezulska (2021), The role of social capital in labour-related migrations: the Polish example, Journal of International Migration and Integration, 22, s. 949-966, DOI: 10.1007/s12134-020-00776-z; M. Cinelli, K. Zehner (2012), Polish labour migrants in Great Britain [Polnische Arbeitsmigranten in Großbritannien], Geographische Rundschau, 64(6), s. 20-26; L.H. Smith, K. Hviid, K.B. Frydendall, M.-A. Flyvholm (2013), Improving the psychosocial work environment at multi-ethnic workplaces: A multi-component intervention strategy in the cleaning industry, International Journal of Environmental Research and Public Health, 10(10), s. 4996-5010, DOI: 10.3390/ijerph 10104996.

większą mobilnością, aspekt ten jest na obecnym etapie przedmiotem wielu prac badawczych, które wykazały m.in., że im wyższa mobilność migrantów zarobkowych, tym większe potencjalne korzyści ekonomiczne¹⁷⁸ czy łatwiejsze przekazywanie doświadczeń i umiejętności zawodowych¹⁷⁹. Z drugiej jednak strony mobilność może być przyczyną ustanawiania instytucjonalnych systemów, ukierunkowanych na wykorzystywanie mobilnych pracowników, jak to ma miejsce w Niemczech¹⁸⁰, czy może być przyczyną ubóstwa lub jego skutkiem w kraju ojczystym¹⁸¹. W aspekcie mobilności siły roboczej zbadano również usankcjonowaną przez państwo i kontrolowaną czasową migrację zarobkową¹⁸². W przeciwieństwie do migracji przymusowej, która zawsze miała rozpoznawalny wymiar etyczny w zakresie powszechnego prawa do azylu, tymczasowa migracja zarobkowa była zwykle postrzegana jako zjawisko wyłącznie ekonomiczne, a tym samym neutralne etycznie. Natomiast Z. Ciupijus argumentuje, że ta forma mobilności zawodowej stwarza mnóstwo wyzwań etycznych dla państwa, np. w postaci równego traktowania wszystkich pracowników niezależnie od miejsca pochodzenia¹⁸³. Badana była również kwestia migracji powrotnych, gdyż jak wykazano, migracja zarobkowa ma charakter tymczasowy, w tym aspekcie wielu migrantów powraca do swoich krajów ojczystych po spędzeniu kilku lat w kraju przyjmującym¹⁸⁴. Zbadany został również aspekt wykorzystania nielegalnej pracy imigrantów w małych firmach należących do mniejszości etnicznych w celu zidentyfikowania wynikających z tego zjawiska konsekwencji dla samych migrantów, ich pracodawców i interesu narodowego. Przy tym podkreślono, że fakt nielegalnego zatrudniania migrantów może być powodowany chęcią przezwyciężenia trudności przedsiębiorstwa

¹⁷⁸ A. Ferro (2006), *Desired mobility or satisfied immobility? Migratory aspirations among knowledge workers*, *Journal of Education and Work*, 19(2), s. 171-200, DOI: 10.1080/13639080600668028; C. Manning, A. Sidorenko (2007), *The regulation of professional migration: Insights from the health and IT sectors in ASEAN*, *World Economy*, 30(7), s. 1084-1113, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2007.01013.x.

¹⁷⁹ R. Andrijasevic, D. Sacchetto (2016), *From labour migration to labour mobility? the return of the multinational worker in Europe*, *Transfer*, 22(2), s. 219-231, DOI: 10.1177/1024258916635975.

¹⁸⁰ B. Wagner, A. Hassel (2016), *Posting, subcontracting and low-wage employment in the German meat industry*, *Transfer*, 22(2), s. 163-178, DOI: 10.1177/1024258916636012.

¹⁸¹ L. Dzhunisbekova, S. Tlepina, A. Sabyrov, M. Yessirkepova, Y. Kostyanaya (2017), *International labour migration: Concept and modern trends of its development within the framework of EAEU*, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), <https://www.abacademics.org/articles/international-labour-migration-concept-and-modern-trends-of-its-development-within-the-framework-of-eaeu-6949.html>, data dostępu: 5.01.2022.

¹⁸² Z. Ciupijus (2011), *Mobile central eastern Europeans in Britain: Successful European Union citizens and disadvantaged labour migrants?* *Work, Employment and Society*, 25(3), s. 540-550, DOI: 10.1177/0950017011407962; J.K. Rodriguez, J.K. Rodriguez, L. Mearns (2012), *Problematising the interplay between employment relations, migration and mobility*, *Employee Relations*, 34(6), s. 580-593, DOI: 10.1108/01425451211267946.

¹⁸³ Z. Ciupijus (2010), *Ethical pitfalls of temporary labour migration: A critical review of issues*, *Journal of Business Ethics*, 97, s. 9-18, DOI: 10.1007/s10551-011-1075-7.

¹⁸⁴ C. Dustmann (2005), *Why go back? Return motives of migrant workers*, *International migration: Trends, policy and economic impact*, 11, s. 233-252; B. Gill (2005), *Homeward bound? The experience of return mobility for Italian scientists*, *Innovation*, 18(3), s. 319-341, DOI: 10.1080/13511610500186698.

w wysoko konkurencyjnych sektorach gospodarki¹⁸⁵. Przedmiotem badań nad migracją zarobkową były także wpływy diaspory względem krajów pochodzenia¹⁸⁶. Wykazano, że dobrowolne składki lub przekazy od diaspory do ich krajów pochodzenia były często wyższe niż środki pomocowe przekazywane tym krajom, dlatego też coraz częściej uznaje się, że diaspora może odgrywać aktywną rolę w procesie rozwoju swoich krajów pochodzenia, przyczyniając się m.in. do zmniejszenia poziomu ubóstwa¹⁸⁷. Diaspora jest bowiem nie tylko źródłem funduszy, ale także bogatym źródłem umiejętności i know-how¹⁸⁸. Migracja zarobkowa może być tak samo inicjowana przez pracodawców, ponieważ przedsiębiorstwa transnarodowe przenoszą swoich pracowników między różnymi krajami, w których funkcjonują¹⁸⁹. Migracja zarobkowa ułatwia ponadto przepływ informacji między krajami, zmniejszając w ten sposób tarcia informacyjne, które potencjalnie utrudniają międzynarodowe przepływy finansowe¹⁹⁰. Migracja zarobkowa postrzegana również była jako integralna część socjalistycznego projektu rozwoju w regionach takich jak Tadżykistan, wpływając na tworzenie się sowieckiego wyidealizowanego „ruchomego proletariatu”¹⁹¹.

Migracja zarobkowa może być postrzegana także jako handel ludźmi w celach ekonomicznych¹⁹². Jest to podyktowane tym, że duża liczba ludzi jest zmuszona do migracji – z powodu ubóstwa ekonomicznego w swoich krajach ojczystych – do szukania lepszych możliwości życia za granicą, zwłaszcza w rolnictwie, budownictwie i pracach domowych. Taka migracja zarobkowa jest czasami legalna i dobrze zarządzana, ale czasami tak nie jest – pracownicy migrujący są często zastraszeni lub zmuszani do zawierania bardzo niekorzystnych dla nich umów, co skutkuje pracą przymusową. Temu zagadnieniu poświęcona jest publikacja A. Quaysona i A. Arhina¹⁹³,

¹⁸⁵ T. Jones, M. Ram, P. Edwards (2006), Ethnic minority business and the employment of illegal immigrants, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(2), s. 133-150, DOI: 10.1080/0898562050 0531865.

¹⁸⁶ G.E. Akkuş (2015), The contribution of the remittances of Turkish workers in Germany to the balance of payments of Turkey (1963-2013), *Turkish German affairs from an interdisciplinary perspective*, s. 185-212, DOI: 10.3726/978-3-653-06267-0.

¹⁸⁷ C. Cattaneo (2009), International migration, the brain drain and poverty: A cross-country analysis, *World Economy*, 32(8), s. 1180-1202, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2009.01178.x.

¹⁸⁸ Y. Wei, V.N. Balasubramanyam (2006), Diaspora and development, *World Economy*, 29(11), s. 1599-1609, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2006.00856.x; S. Hall, G. Ferial (2012), Cultural identity and diaspora, *Journal of Comparative Poetics*, 32, s. 250-263.

¹⁸⁹ M.N.K. Saunders (2018), Labour migration. The internal geographical mobility of labour in the developed world, s. 137-154, DOI: 10.4324/9780429398667-9.

¹⁹⁰ M. Kugler, O. Levintal, H. Rapoport (2018), Migration and cross-border financial flows, *World Bank Economic Review*, 32(1), s. 148-162, DOI: 10.1093/wber/lhx007.

¹⁹¹ M. Bahovadinova (2018), The ‘mobile proletariat’: The production of proletariat labor on a soviet construction site, *Labor History*, 59(3), s. 277-294, DOI: 10.1080/0023656X.2018.1428726.

¹⁹² S. Kar (2016), Smuggling and trafficking of workers: A brief review and analysis of the economics of illegal migration. *International trade and international finance: Explorations of contemporary issues*, s. 295-313, DOI: 10.1007/978-81-322-2797-7_14; M. Borraccetti (2018), Labour migration in Europe: Exploitation and legal protection of migrant workers. *Labour migration in Europe volume II: Exploitation and legal protection of migrant workers*, s. 1-139, DOI: 10.1007/978-3-319-93979-7.

¹⁹³ A. Quayson, A. Arhin (2013), Labour migration, human trafficking and multinational corporations: The commodification of illicit flows, s. 1-184, DOI: 10.4324/9780203134733.

sugerująca, że duże międzynarodowe korporacje są zaangażowane, celowo lub nieumyślnie, w handel ludźmi. Zbadali oni, jak daleko korporacje są zmuszane do poszukiwania taniej siły roboczej przez potrzebę utrzymania konkurencyjności komercyjnej; w jaki sposób problem często leży po stronie podwykonawców korporacji, którzy nie są tak dobrze kontrolowani, jak powinni być.

Unia Europejska, przyjmując w 2004 roku kolejne państwa i otwierając niektóre rynki pracy, spowodowała duże ruchy migracyjne w swoim obrębie, które stanowiły przedmiot wielu badań i rozważań¹⁹⁴. A. Ghimis¹⁹⁵ poddał badaniom zjawisko migracji zarobkowej w Unii Europejskiej. Wykazały one, że biorąc pod uwagę sytuację na rynku pracy i niż demograficzny w Europie, UE powinna prowadzić ambitniejszą politykę imigracyjną w celu przyciągnięcia siły roboczej. Wykazano bowiem wzajemny związek między adekwatnością krajowej polityki migracyjnej a ekonomiczną wartością migracji zarobkowych dla rozwoju gospodarczego danego kraju¹⁹⁶. Bardziej liberalna polityka imigracyjna skłoniłaby dodatkowe 1,80-2,98% całej siły roboczej UE do zmiany kraju lokalizacji, przy czym większość pracowników migrujących przeniosłaby się ze wschodu na zachód Unii¹⁹⁷. Warto wspomnieć, że jeśli migracja ma negatywny wpływ na zatrudnienie, to jest on tym większy, im mniej elastyczny jest rynek pracy¹⁹⁸. Co więcej, w krajach przyjmujących tracą pracownicy o niższych kwalifikacjach, podczas gdy pracownicy wysoko wykwalifikowani zwykle odnoszą korzyści, natomiast w odniesieniu do krajów wysyłających ma miejsce sytuacja odwrotna¹⁹⁹. A.M. Cristea i inni podjęli próbę zidentyfikowania przyczyn migracji zarobkowej na terytorium Unii Europejskiej i wyjaśnienia przyczyn decyzji o migracji. Przeprowadzone przez nich badania przy okazji wskazały również wpływ migracji na wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych. Podkreślili oni też fakt wystąpienia

¹⁹⁴ D. McCollum, A. Findlay (2015), 'Flexible' workers for 'flexible' jobs? The labour market function of A8 migrant labour in the UK, *Work, Employment and Society*, 29(3), s. 427-443, DOI: 10.1177/0950017014568137; M. Kahanec, K.F. Zimmermann (2016), Labor migration, EU enlargement, and the great recession. *Labor migration, EU enlargement, and the great recession*, s. 1-476, DOI: 10.1007/978-3-662-45320-9; S. Stan, R. Erne (2016), Is migration from Central and Eastern Europe an opportunity for trade unions to demand higher wages? evidence from the Romanian health sector, *European Journal of Industrial Relations*, 22(2), s. 167-183, DOI: 10.1177/0959680115610724; F. Fauri, P. Tedeschi (2018), *Labour migration in Europe volume I: Integration and entrepreneurship among migrant workers – A long-term view*, s. 1-129, DOI: 10.1007/978-3-319-90587-7.

¹⁹⁵ A. Ghimis (2016), *The EU's Labour Migration Policy: Recent Developments and What More is Needed*. IEMed Mediterranean, <https://www.iemed.org/publication/the-eus-labour-migration-policy-recent-developments-and-what-more-is-needed/>, data dostępu: 5.01.2022.

¹⁹⁶ H.L.T. Mai, H.T. Van, D. Ushakov (2019), Migration policy, labor immigration and economic growth: Qualitative analysis of correlations and interaction scenarios, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S11), s. 3876-3882, DOI: 10.35940/ijrte.B1515.0982S1119.

¹⁹⁷ A. Kancs (2011), Labour migration in the enlarged EU: A new economic geography approach, *Journal of Economic Policy Reform*, 14(2), s. 171-188, DOI: 10.1080/17487870.2011.577648.

¹⁹⁸ J.D. Angrist, A.D. Kugler (2003), Protective or counter-productive? Labour market institutions and the effect of immigration on EU natives, *The Economic Journal*, 113, s. F302-F331.

¹⁹⁹ T. Baas, H. Brücker, A. Hauptmann (2010), Labor mobility in the enlarged EU: Who wins, who loses? *EU labor markets after post-enlargement migration*, s. 47-70, DOI: 10.1007/978-3-642-02242-5_2.

demograficznych konsekwencji²⁰⁰ wynikających z migracji zarobkowej, która obecnie charakteryzuje się tendencją wzrostową przenoszenia się ludności do kraju innego niż kraj ojczysty w poszukiwaniu pracy lub z innych powodów²⁰¹.

W odniesieniu do europejskiego rynku pracy badany był również wpływ polityki migracyjnej²⁰² na kształtowanie się migracji²⁰³. Po pierwsze, decydując o liczbie i cechach osobistych i zawodowych migrantów zarobkowych przyjmowanych do danego kraju, polityka migracyjna wpływa na wielkość i atrybuty migracyjnej siły roboczej w stosunku do miejsc pracy, na które jest zapotrzebowanie w gospodarce. Selekcja nowo przybyłych na podstawie kapitału ludzkiego lub umiejętności (np. tytułów edukacyjnych i znajomości języka kraju przyjmującego) jest jednoznaczna w systemach punktowych (np. w Wielkiej Brytanii). Ponadto programy migracji zarobkowej posiadają ukryte mechanizmy selektywności, wykorzystywane w celach rekrutowania migrantów o niższych kwalifikacjach do określonych zawodów (np. pracownicy opieki) lub sektorów gospodarki (np. rolnictwo). Mechanizmy selekcji obowiązują również wtedy, gdy preferencje w obsadzaniu wolnych miejsc pracy są przyznawane na podstawie narodowości – np. preferencyjne traktowanie pracowników pochodzących z krajów UE na rynku pracy lub na podstawie zawartych umów dwustronnych z niektórymi krajami pochodzenia²⁰⁴. Poza tym przyjmowanie innych kategorii migrantów (głównie osób pozostających na utrzymaniu pracujących migrantów, uchodźców i studentów) poza kanałami migracji zarobkowej, regulowanej w oparciu o kryteria pozaekonomiczne, wpływa również na skład demograficzny i kwalifikacyjny migrującej siły roboczej²⁰⁵. Drugim ważnym sposobem, w jaki polityka migracyjna może wpływać na doświadczenia migrantów na rynku pracy kraju przyjmującego, jest regulowanie (i ograniczanie) dostępu do rynku pracy dla różnych kategorii pracowników z innych krajów²⁰⁶. Formułując i realizując politykę migracyjną, dane państwo jest

²⁰⁰ Zob. B. Solga, S. Kubiciel-Lodzińska (2017), Poland: Immigration instead of emigration. Transformation of the mobility model, Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, 2017-January, s. 797-810.

²⁰¹ A.M. Cristea, D.G. Cristea, A.O. Balint, L.S. Boboc, E.P. Samoilă (2014), Mobility, demography and consumption in the European community. Paper presented at the Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness – Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014, 1, s. 1541-1552.

²⁰² Polityka migracyjna rozumiana jako zbiór zasad regulujących przyjmowanie do kraju i dostęp do rynku pracy pracowników cudzoziemskich.

²⁰³ I. Zareva (2017), The impact of policies on migration between Switzerland and Bulgaria, [w:] M. Richter, P. Ruspini, D. Mihailov, V. Mitchev, M. Nollert, Migration and transnationalism between Switzerland and Bulgaria, s. 123-151, DOI: 10.1007/978-3-319-31946-9_5.

²⁰⁴ L. Pino, C. Marina (2004), The social-labor situation of the immigrant population, the Alcalá de Henares case [La situación socio laboral de la población inmigrante, el caso de Alcalá de Henares], Revista Venezolana De Gerencia, 9(26), s. 254-285.

²⁰⁵ M. Czaika, H. de Haas (2011), The effectiveness of immigration policies: A conceptual review of empirical evidence, IMI Working Paper 33, International Migration Institute, University of Oxford, s. 487-508.

²⁰⁶ A. Cangiano (2012), Immigration policy and migrant labour market outcomes in the European Union: New evidence from the EU Labour Force Survey, FIERI Working Paper, s. 5.

często głównym podmiotem w rekrutacji pracowników migrujących, narzucając migrantom międzynarodowym kategorie prawne, określające warunki wejścia i uczestnictwa w rynku pracy²⁰⁷. Państwo, wpływając w ten sposób na charakterystykę składu siły roboczej migrantów, realizuje zakładane wyniki na rynku pracy oraz tworzy perspektywę długoterminowej integracji społeczno-gospodarczej²⁰⁸. I o ile swobodny przepływ siły roboczej jest podstawową zasadą Unii Europejskiej, o tyle formułowane i realizowane polityki migracyjne mogą ograniczająco wpływać na mobilność pracowników, dlatego tak ważne jest ustanowienie programów działań promujących mobilność pracowników, zwiększanie jej atrakcyjności i bezpieczeństwa oraz konsolidację (te same działania podejmowane przez kilka państw) polityki antydyskryminacyjnej²⁰⁹.

Badania prowadzone przez P. Bite, M. Konczos-Szombathelyi i L. Vasa²¹⁰ koncentrowały się na zmieniającej się charakterystyce rynków pracy i profili demograficznych krajów przyjmujących w Unii Europejskiej. Odkryli oni, że od krajów Europy Środkowo-Wschodniej oczekuje się nieustannego zaangażowania w migrację międzykontynentalną, napędzaną przez mechanizmy demograficzne i gospodarcze, a gotowość do integracji nowo przybyłej siły roboczej z społeczeństwem kraju docelowego jest stałym zadaniem nie tylko pracodawców i polityków, ale również całego społeczeństwa.

H. d'Albis i inni²¹¹ badali związki czasowej migracji zarobkowej do Francji z sytuacją makroekonomiczną tego kraju. Stwierdzono, że przepływy imigracyjne mają pozytywny wpływ na PKB per capita we Francji, szczególnie w przypadku imigracji rodzinnej, z drugiej jednak strony migracja zarobkowa charakteryzuje się również negatywnym wpływem na poziom zatrudnienia, wynikającym z faktu, że cudzoziemcy stają się konkurentami płacowymi dla niewykwalifikowanych rodzimych pracowników²¹². Francji poświęcone zostały również badania przeprowadzone przez T. Lacroixa²¹³, który rozważał kwestię francuskiej polityki migracyjnej w kontekście problemu równowagi między jednością narodową a potrzebami rynku. Francja jako kraj demokratyczny dąży do równego traktowania cudzoziemców, ale równocześnie

²⁰⁷ G. Facchini, A.M. Mayda (2012), Individual attitudes towards skilled migration: An empirical analysis across countries, *World Economy*, 35(2), s. 183-196, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2011.01427.x.

²⁰⁸ B. Anderson (2010), Migration, immigration controls and the fashioning of precarious workers, *Work, Employment and Society*, 24(2), s. 300-317.

²⁰⁹ F. Vandamme (2000), Labour mobility within the European Union: Findings, stakes and prospects, *International Labour Review*, 139(4), s. 437-455, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2000.tb00527.x.

²¹⁰ P. Bite, M. Konczos Szombathelyi, L. Vasa (2020), The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe, *Economics and Sociology*, 13(1), s. 197-216, DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-1/13.

²¹¹ H. d'Albis, E. Boubtane, D. Coulibaly (2018), Macroeconomic evidence suggests that asylum seekers are not a "burden" for Western European countries, *Science Advances*, 4(6).

²¹² H.-W. Sinn (2005), Migration and social replacement incomes: How to protect low-income workers in the industrialized countries against the forces of globalization and market integration, *International Tax and Public Finance*, 12(4), s. 375-393, DOI: 10.1007/s10797-005-1618-x.

²¹³ T. Lacroix (2012), Designing a structure/agency approach to transnationalism, Working Paper, University of Oxford, s. 1-30.

promuje zachowanie jednorodności kulturowej narodu, która prowadzi do selektywnej migracji zarobkowej, niebędącej w stanie w pełni zaspokoić potrzeb przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku pracy. Czasowa migracja zarobkowa była również przedmiotem badań S.S. Pandy i N.R. Mishry, którzy na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zidentyfikowali główne oraz pośrednie czynniki czasowej migracji zarobkowej. W efekcie wyróżnili oni pięć kluczowych czynników: czynniki ekonomiczne, czynniki społeczne, czynniki środowiskowe, czynniki związane z polityką i czynniki psychologiczne oraz 60 czynników pośrednich czasowej migracji zarobkowej. Zidentyfikowali oni nowe aspekty migracji sezonowych, takie jak rola wykonawców pracy, mobilność międzypokoleniowa, sieci społeczne, polityka oddolna, relacje migranta z agentami, proces rejestracji siły roboczej, interwencja rynkowa i interwencja społeczeństwa obywatelskiego²¹⁴.

C. Dustmann i inni²¹⁵ prowadzili rozważania nad migracją zarobkową w Wielkiej Brytanii. Badali, czy imigranci obniżają płace i wskaźniki zatrudnienia pracowników krajowych, jakie są mechanizmy dostosowawcze, dzięki którym praca imigrantów jest wchłaniana do gospodarki, jak migranci zarobkowi radzą sobie na brytyjskim rynku pracy oraz jak i dlaczego znajdują się oni często w niekorzystnej sytuacji w rywalizacji o pracę. W trakcie rozszerzenia UE na wschód Wielka Brytania była jednym z nielicznych krajów unijnej piętnastki (UE-15), które od początku korzystały z możliwości, jakie daje swoboda przepływu pracowników. Od tego czasu Wielka Brytania nadal w dużym stopniu opiera się na pracownikach migrujących i jak pokazują badania przeprowadzone przez K. Schradera²¹⁶, migracja zarobkowa z krajów przyjętych w 2004 roku nie była czynnikiem decydującym o wyniku głosowania w sprawie Brexitu²¹⁷. S. Dyer, L. McDowell i A. Batnitzky zajęli się kwestią wpływu migracji zarobkowej na gendering pracy usługowej. Stwierdzili, że migracja jest ważnym procesem w konstruowaniu współczesnej siły roboczej w postindustrialnych gospodarkach usługowych, a sam status migracyjny należy korelować z płcią migranta, bowiem od płci często zależą efekty wykonywanej pracy²¹⁸. A. Venturini i C. Villosio²¹⁹

²¹⁴ S.S. Panda, N.R. Mishra (2018), Factors affecting temporary labour migration for seasonal work: A review, *Management Research Review*, 41(10), s. 1176-1200, DOI: 10.1108/MRR-04-2017-0104.

²¹⁵ C. Dustmann, T. Hatton, I. Preston (2005), The labour market effects of immigration, *The Economic Journal*, 115(507), s. F297-F299.

²¹⁶ K. Schrader (2018), Brexit and labour migration in the United Kingdom: Transition of a model country into a bulwark? [Brexit und Aausländerbeschäftigung in Großbritannien: Vom Musterland zum Bollwerk?] *Wirtschaftsdienst*, 98(8), s. 558-564, DOI: 10.1007/s10273-018-2331-6.

²¹⁷ Zupełnie odmienne zdanie ma D. Tilles, D. Tilles (2020), *Immigration and Public Trust: Lessons for Poland from Brexit Britain*. *Studies in European Integration, State and Society Contemporary States and the Crisis of the Western Order*, s. 137-162.

²¹⁸ S. Dyer, L. McDowell, A. Batnitzky (2010), The impact of migration on the gendering of service work: The case of a West London Hotel. *Gender, Work and Organization*, 17(6), s. 635-657, DOI: 10.1111/j.1468-0432.2009.00480.x; B.H. Grossman-Thompson (2019), Disposability and gendered control in labor migration: Limiting women's mobility through cultural and institutional norms, *Organization*, 26(3), s. 337-354, DOI: 10.1177/1350508418812584.

²¹⁹ A. Venturini, C. Villosio (2006), Labour market effects of immigration into Italy: An empirical analysis, *International Labour Review*, 145(1-2), s. 91-118, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2006.tb00011.x.

badali wpływ migracji zarobkowej na zatrudnienie i bezrobocie obywateli Włoch. W tym celu zastosowali model probitowy, aby zmierzyć stopień, w jakim obecność migrantów zarobkowych wpływa na prawdopodobieństwo znalezienia lub utraty pracy przez pracowników krajowych. Uzyskane przez nich wyniki pokazały, że z wyjątkiem określonych okresów praca migrantów ma raczej uzupełniający niż konkurencyjny wpływ na rynek pracy we Włoszech. W przypadku Łotwy zbadano, jak doświadczenia związane z wyzyskiem pracowników oraz pogorszeniem standardów pracy i środowiska pracy doprowadziły do zwiększenia migracji zarobkowej z nowych państw członkowskich do tzw. „starych” krajów Unii Europejskiej, co z kolei może skutkować obniżeniem się standardów pracy w tychże krajach²²⁰. N. Mussche i inni w toku prowadzonych badań stwierdzili, że chociaż swobodny przepływ siły roboczej i jednolity europejski rynek pracy były celami polityki od dziesięcioleci, to swobodny przepływ usług kształtuje hybrydowy jednolity europejski rynek pracy, ponieważ wysoki poziom krótkoterminowej mobilności usług jest bardziej znaczący niż długoterminowa migracja zarobkowa²²¹. S.I. Cohen i B. Rettat²²² prowadzili badania nad migracją zarobkową w aspekcie uprzedzeń instytucjonalnych, które negatywnie wpływają na konkurencyjne funkcjonowanie rynków pracy. W przypadku Holandii analizowano uprzedzenia instytucjonalne, które utrudniają konkurencyjne funkcjonowanie rynków pracy, obniżając nakłady na edukację na rzecz pracowników migrujących, co stanowi czynnik zniechęcający do dalszych inwestycji w kapitał ludzki. Z kolei w Indonezji i Pakistanie stronniczość instytucjonalna prowadzi do bardzo wysokich nakładów na edukację. Stwierdzili oni, że uprzedzenia wpływające na stronniczość instytucjonalną są najczęściej podsycane przez błędne przekonania i interesy grupy oraz stoją na drodze do osiągnięcia wyższego wzrostu i równości. T. Krings i inni²²³ analizowali migrację zarobkową w odniesieniu do migrantów i pracodawców w irlandzkim sektorze budowlanym w celu pokazania, jak obie strony (pracodawcy i migranci) wykorzystały irlandzką politykę otwartego rynku pracy w 2004 roku. W tamtym okresie pracodawcy chcieli wypełnić istniejące niedobory umiejętności i siły roboczej w prężnym sektorze budowlanym, więc migranci znajdowali zatrudnienie stosunkowo łatwo. O ile do 2008 roku sektor budowlany w Irlandii zapewniał znaczne możliwości zarobkowe migrantom, posiadającym różnorodne umiejętności

²²⁰ C. Woolfson (2007), Labour Standards and Migration in the New Europe: Post-Communist Legacies and Perspectives. *European Journal of Industrial Relations*, 13(2), s. 199-218, DOI: 10.1177/0959680107078253; A. Afonso (2009), The domestic regulation of transnational labour markets: EU enlargement and the politics of labour migration in Switzerland and Ireland. *The transnationalization of economies, states, and civil societies: New challenges for governance in Europe*, s. 83-106, DOI: 10.1007/978-0-387-89339-6_4.

²²¹ N. Mussche, V. Corluy, I. Marx (2018), How posting shapes a hybrid single European labour market, *European Journal of Industrial Relations*, 24(2), s. 113-127, DOI: 10.1177/0959680117708374.

²²² S.I. Cohen, B. Rettat (2010), Institutional barriers in labor markets: Examples, impacts, and policies, *Socio-Economic Planning Sciences*, 44(4), s. 193-198, DOI: 10.1016/j.seps.2010.07.001.

²²³ T. Krings, A. Bobek, E. Moriarty, J. Salamońska, J. Wickham (2011), From boom to bust: Migrant labour and employers in the Irish construction sector, *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), s. 459-476, DOI: 10.1177/0143831X10387651.

i kwalifikacje, o tyle w momencie krachu sytuacja diametralnie się zmieniła, wpływając na wzmocnienie się pozycji przetargowej pracodawców względem migrantów próbujących radzić sobie z pogarszającymi się warunkami zatrudnienia. Warto nadmienić, że sektor budowlany stanowi szeroki obszar badań nad migracją zarobkową, bowiem to w tym sektorze notuje się duży udział migrantów zarobkowych²²⁴. N. Ollus²²⁵ i B. Reflsund²²⁶ analizowali sytuację migrantów pracujących w branży sprzętającej w Finlandii i Szwecji. Uzyskane wyniki sugerują występowanie ryzyka dotyczącego wyczerpania migrantów zarobkowych. Wynika to z faktu, że zapotrzebowanie i potrzeba elastyczności (migrantów) może przekształcić się w wymuszoną elastyczność, która wykorzystuje bezsilnych pracowników migrujących, którzy mają niewiele innych opcji niż zgoda na pracę na złych warunkach. Z kolei na podstawie szeroko zakrojonych badań szwedzkich firm²²⁷ zidentyfikowano znaczną niejednorodność przedsiębiorstw w ich postawach wobec zatrudniania migrantów, wyników w pracy, ustalania płac i dyskryminacji, chociaż doświadczenie płynące z zatrudniania uchodźców zmniejsza z reguły początkowo negatywne nastawienie. Wykazano, że główne powody, dla których firmy zaprzestają zatrudniania migrantów, nie są związane z dyskryminacją ze strony pracowników lub klientów, ale raczej z nieoptymalnymi wynikami ich pracy²²⁸.

V. Stojarová²²⁹ dokonała porównania między polityką migracyjną Czech i Słowacji. Wykazała, że migracja zarobkowa jest nowym zjawiskiem zarówno w Czechach, jak i na Słowacji, oraz że ani imigracja, ani polityka integracyjna nie należą do priorytetów żadnego z tych krajów. Czechy wydają się dojrzałe w przyjmowaniu przepisów dotyczących lepszego dostępu cudzoziemców do rynku pracy. Jednak porównując Czechy z resztą Europy, należą one do krajów najbardziej restrykcyjnych pod względem integracji, a także imigracji²³⁰. Biorąc pod uwagę wyjątkowo niski odsetek osób dorosłych urodzonych poza UE, które stają się obywatelami Czech, Republika Czeska pozostanie demokracją wykluczającą napływ migrantów, o ile nie zmieni prawa do głosowania lub nie zwiększy wskaźników naturalizacji. Z drugiej

²²⁴ S. Rosewarne (2013), The internationalisation of construction capital and labour force formation: Union responses in the transnational enterprise, *Journal of Industrial Relations*, 55(2), s. 277-297, DOI: 10.1177/0022185612473220.

²²⁵ N. Ollus (2016), Forced flexibility and exploitation: Experiences of migrant workers in the cleaning industry, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), s. 25-45, DOI: 10.19154/njwls.v6i1.4908.

²²⁶ B. Refslund (2016), Intra-European labour migration and deteriorating employment relations in Danish cleaning and agriculture: Industrial relations under pressure from EU8/2 labour inflows?, *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), s. 597-621, DOI: 10.1177/0143831X14550421.

²²⁷ O. Frödin, A. Kjellberg (2018), Labor migration from third countries to Swedish low-wage jobs, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(1), s. 65-85, DOI: 10.18291/njwls.v8i1.104847.

²²⁸ P. Lundborg, P. Skedinger (2016), Employer attitudes towards refugee immigrants: Findings from a Swedish survey, *International Labour Review*, 155(2), s. 315-337, DOI: 10.1111/ilr.12026.

²²⁹ V. Stojarová (2019), Migration policies of the Czech and Slovak republics since 1989 – restrictive, liberal, integrative or circular? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(56), s. 97-114, DOI: 10.24193/tras.56E.6.

²³⁰ Y. Leontiyeva (2020), Inclusion of immigrants in the Czech labour market: Policies, practices, barriers and future challenges of integration, s. 133-151, DOI: 10.1108/S1877-636120200000025010.

strony, mimo że Słowacja pozostaje w tyle za Czechami pod względem polityki integracyjnej i wskaźników naturalizacji, jest bardziej inkluzyjna pod względem praw politycznych.

W odniesieniu do Niemiec zbadano wielkość i skład ostatniej fali imigrantów oraz potencjalny jej wpływ na zatrudnienie i płace rodzimych pracowników. Biorąc pod uwagę, że większość migrantów to obywatele UE, nie można zatem zapobiec napływowi znacznej liczby imigrantów o niskich kwalifikacjach. Ponadto napływ migracji zarobkowej z krajów słabiej rozwiniętych wpływa na zwiększenie się dysproporcji zarobkowych w odniesieniu do warunków występujących na rynku pracy²³¹. Dlatego też dużym wyzwaniem jest złagodzenie tych niepożądanych skutków poprzez integrację nisko wykwalifikowanych imigrantów na rynku pracy i znalezienie odpowiedniej pracy dla osób o wysokich kwalifikacjach. Z innej jednak strony rzecz ujmując, zjawisko migracji zarobkowej wpływa na poziom elastyczności rynku, który stanowi najważniejszy warunek dalszego sukcesu na rynku pracy, jego globalną integrację oraz zapewnia potrzebne zasoby ludzkie²³².

D.E. Card²³³ zbadał zjawisko migracji zarobkowej w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych, ale obok kwestii dotyczącej wpływu migracji zarobkowej na zatrudnienie i płace analizował również poziom asymilacji migrantów zarobkowych. Przeprowadzona przez niego analiza wykazała, że o ile migranci pierwszego pokolenia raczej nie osiągają takich samych wyników ekonomicznych jak tubylcy, o tyle dzięki silnemu dążeniu do edukacji drugie pokolenie migrantów osiąga już takie same wyniki ekonomiczne jak większość rodzimych mieszkańców. W odniesieniu do edukacji badania przeprowadzone przez P. McHenry'ego wykazały, że napływ migrantów o niskich kwalifikacjach do danego kraju skłania tubylców do poprawy wyników w nauce, wydłużenia okresu nauki i podejmowania pracy wymagającej intensywnego komunikowania się²³⁴. Nie tylko bowiem rozwój gospodarczy okazuje się być głównym czynnikiem wyzwalającym migrację zarobkową, edukacja również odgrywa ważną rolę w kształtowaniu migracji²³⁵. Duże napływy imigrantów o niskich kwalifikacjach oddziałują zarówno na dystrybucję lokalnych zasobów szkolnych, jak i na lokalne płace względne, przy czym napływ nisko wykwalifikowanych migrantów zarobkowych jest

²³¹ A. Niebuhr (2019), Regional disparities and labour migration – implications for regional policy in Germany. [Regionale Disparitäten und Arbeitskräftemobilität – Implikationen für die Regionalpolitik in Deutschland], *Wirtschaftsdienst*, 99, s. 31-35, DOI: 10.1007/s10273-019-2429-5.

²³² C. Gathmann, N. Keller, O. Monscheuer, T. Straubhaar, H. Schäfer, K.F. Zimmermann, H. Brücker (2014), Migration into Germany – a problem or an opportunity for the labour market? [Zuwanderung nach Deutschland – Problem und Chance für den Arbeitsmarkt], *Wirtschaftsdienst*, 94(3), s. 159-179, DOI: 10.1007/s10273-014-1652-3.

²³³ D.E. Card (2001), Immigrant inflows, native outflows and the local labor market impacts of higher immigration, *Journal of Labor Economics*, 19, s. 22-64.

²³⁴ P. McHenry (2015), Immigration and the human capital of natives, *Journal of Human Resources*, 50(1), s. 34-71, DOI: 10.3368/jhr.50.1.34.

²³⁵ N. Istudor, V. Dinu, E. Gogu, E. Prada, I. Petrescu (2020), Impact of education and economic growth on labour migration in the European Union. A panel data analysis, *E a M: Economie a Management*, 23(4), s. 55-67, DOI: 10.15240/tul/001/2020-4-004.

w dużej mierze uzależniony od poziomu podaży pracowników amerykańskich, co determinuje warunki istniejące na lokalnych rynkach pracy²³⁶. Badania przeprowadzone przez S. Bohna i E.G. Owensa²³⁷ wskazały, że migranci są najczęściej nielegalnie zatrudniani przede wszystkim w branży budowlanej, gdzie za swoją pracę otrzymują niskie wynagrodzenie. Celem badań przeprowadzonych przez J. Herscha i W.K. Viscusiego²³⁸ była analiza powszechnego przekonania, że migranci koncentrują się na zawodach wysokiego ryzyka, za które otrzymują niewielkie wynagrodzenie. I tak, w porównaniu z rdzennymi pracownikami z USA meksykańscy imigranci ponoszą znacznie wyższe ryzyko śmierci niż rdzenni pracownicy amerykańscy, jak również nie otrzymują odpowiedniej rekompensaty płacowej za to ryzyko, a szczególnie słabo radzą sobie meksykańscy imigranci, którzy nie rozumieją języka angielskiego.

Przedmiotem badań prowadzonych przez G. Periego i C. Sparbera²³⁹ były analiza wpływu dobrze wykształconych migrantów na rynek pracy. Badacze stwierdzili, że wykształceni pracownicy amerykańscy i migranci są niedoskonałymi substytutami. O ile migranci z dyplomami magisterskimi specjalizują się w zawodach wymagających umiejętności ilościowych i analitycznych, o tyle ich amerykańscy odpowiednicy specjalizują się w zawodach wymagających umiejętności interaktywnych i komunikacyjnych. W momencie gdy rośnie odsetek osób z wyższym wykształceniem w danym zawodzie, amerykańscy pracownicy z wyższym wykształceniem wybierają nowe zawody o mniej analitycznej i bardziej komunikatywnej treści. S. Liebert, na przykładzie migrantów z Kirgistanu w Stanach Zjednoczonych, podjął się identyfikacji czynników wpływających negatywnie na skuteczną integrację imigrantów w krajach docelowych. Czynnikiemami tymi są trudności językowe, niedopasowanie posiadanych umiejętności do realiów rynku pracy, dyskryminacja, brak dostępu do formalnych i nieformalnych mechanizmów pozyskiwania kapitału, brak wiedzy o formalnych i nieformalnych mechanizmach pozyskiwania kapitału, niezajomość amerykańskich praktyk biznesowych, know-how oraz ogólny brak kapitału kulturowego²⁴⁰.

C. Gabriel i H. Pellerin²⁴¹ zbadali zjawisko migracji zarobkowej wraz z aktualnymi trendami wpływającymi na jej zmiany. Zaobserwowali oni powstanie określonego wzorca migracji, którego kluczowymi czynnikami jest sama migracja zarobkowa oraz poziom jej integracji z gospodarkami krajów docelowych. Przedmiotem rozważań

²³⁶ B.C. Cadena (2013), Native competition and low-skilled immigrant inflows, *Journal of Human Resources*, 48(4), s. 910-944, DOI: 10.3368/jhr.48.4.910.

²³⁷ S. Bohn, E.G. Owens (2012), Immigration and informal labor, *Industrial Relations*, 51(4), s. 845-873, DOI: 10.1111/j.1468-232X.2012.00707.x.

²³⁸ J. Hersch, W.K. Viscusi (2010), Immigrant status and the value of statistical life, *Journal of Human Resources*, 45(3), s. 749-771, DOI: 10.3368/jhr.45.3.749.

²³⁹ G. Peri, C. Sparber (2011), Highly educated immigrants and native occupational choice, *Industrial Relations*, 50(3), s. 385-411, DOI: 10.1111/j.1468-232X.2011.00643.x.

²⁴⁰ S. Liebert (2020), Deconstructing immigrant integration: The case of Kyrgyz labor migrants in the United States, *International Journal of Public Administration*, 43(2), s. 129-143, DOI: 10.1080/01900692.2019.1672191.

²⁴¹ C. Gabriel, H. Pellerin (2012), *Governing International Labour Migration: Current Issues, Challenges and Dilemmas*, Routledge, s. 93-107.

P.O. Ndiaye²⁴² był aspekt migracji zarobkowej podejmowanej przez studentów, która – mimo iż spełnia określone standardy – to jest często niedoceniana i niewzględniana. Ten rodzaj migracji zarobkowej o charakterze czasowym może przerodzić się w migrację długoterminową lub stałą i wpłynąć na wyniki gospodarcze kraju przyjmującego. Przedmiotem badań nad migracją zarobkową studentów były również analizy determinantów migracji zarobkowej po ukończeniu studiów, które wykazały, że nie tylko wzrost płac wpływa na decyzję o migracji, ale także różnice w możliwościach na rynku pracy, przeszłe doświadczenia migracyjne studentów oraz uczestnictwo w międzynarodowej wymianie studentów, które są silnymi predyktorami przyszłej migracji absolwentów²⁴³. Przy tym absolwenci z wyższymi ocenami częściej migrują do tych krajów, które charakteryzują się wyższymi nakładami na badania i rozwój²⁴⁴. Warto zauważyć, że wiele krajów rozwiniętych, w celu uporania się z utrzymującymi się niedoborami siły roboczej i umiejętności, wdrożyło programy wizowe i plany rozwoju mające na celu zwiększenie swojej atrakcyjności, skutkujące zatrzymywaniem absolwentów zagranicznych uczelni wykształconych w kraju ojczystym. Dlatego też celem badań A.Z.R. Tanga i innych²⁴⁵ było przeprowadzenie analizy dotyczącej indywidualnych cech, które prowadzą do osiedlania się zagranicznych absolwentów w Australii, biorąc pod uwagę wyraźne niedobory siły roboczej i umiejętności nabywane poza krajem. Uzyskane przez nich wyniki podkreśliły znaczenie posiadania wykształcenia lub kwalifikacji jako kluczowych czynników leżących u podstaw wyboru określonych miejsc pracy po ukończeniu studiów. Nie stwierdzili oni natomiast, aby wiek, płeć, wynagrodzenie i pochodzenie anglojęzyczne były istotnymi czynnikami przy podejmowaniu decyzji o docelowej lokalizacji.

Migracja zarobkowa była również przedmiotem rozważań naukowych dotyczących badania związków między cechami środowiskowymi, zmiennością klimatu, plonami a migracją populacji²⁴⁶. Na przykład S. Feng i inni²⁴⁷ podkreślili, że w związku z globalnym ociepleniem plony upraw w Meksyku znacznie się zmniejszą. To z kolei zmusza wielu Meksykanów do emigracji do Stanów Zjednoczonych.

²⁴² P.O. Ndiaye (2018), *Migration d'étude, migration de travail: deux faces indissociables d'une même réalité?* *Géo-Regards*, 10, s. 109-121.

²⁴³ R.S. Aquino, G.P. Tuazon, T.W. Yap, I.B.M. David (2017), *In search of greener pastures? investigating Filipino tourism and hospitality management students' willingness to work overseas*, *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 6(2), s. 81-90.

²⁴⁴ A. de Grip, D. Fouarge, J. Sauermaann (2010), *What affects international migration of European science and engineering graduates?* *Economics of Innovation and New Technology*, 19(5), s. 407-421, DOI: 10.1080/10438590903434828; R. Ciarniene, V. Kumpikaite (2011), *International labour migration: Students viewpoint*, *Engineering Economics*, 22(5), s. 527-533, DOI: 10.5755/j01.ee.22.5.971.

²⁴⁵ A.Z.R. Tang, F. Rowe, J. Corcoran, T. Sigler (2014), *Where are the overseas graduates staying on? Overseas graduate migration and rural attachment in Australia*, *Applied Geography*, 53, s. 66-76, DOI: 10.1016/j.apgeog.2014.06.004.

²⁴⁶ C. Chao, J. Laffargue, X. Liu, P.M. Sgro, Y. Xiao (2015), *Migration and the environment: Policy reform in a polluted open economy*, *World Economy*, 38(1), s. 48-62, DOI: 10.1111/twec.12247.

²⁴⁷ S. Feng, A.B. Krueger, M. Oppenheimer (2010), *Linkages among climate change, crop yields and Mexico-US cross-border migration*, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(32), s. 14257-14262.

F. Prieur i I. Schumacher²⁴⁸ zbadali związek między polityką migracyjną a zmianami klimatycznymi przez pryzmat konfliktów wewnętrznych i zewnętrznych. Konflikt wewnętrzny może być związany z tym, że zatrudnianie migrantów i wpływ ich pracy na rozwój lokalnej produkcji prowadzi do obciążenia infrastruktury i przyspiesza procesy zmian klimatycznych. Konflikt zewnętrzny może wynikać zatem z faktu samego napływu migrantów do kraju docelowego, których zbyt duża liczba może być jednocześnie jego przyczyną.

Analizie i badaniom poddano również związki i relacje pomiędzy turystyką a migracją zarobkową²⁴⁹. Według A.M. Williamsa i C.M. Halla²⁵⁰ występuje słabe zróżnicowanie między migracją a turystyką, co przyczynia się do względnego zaniedbania występujących między nimi relacji. Zbadali oni czynniki wpływające na te relacje, dzieląc je na dwie ogólne, ale wzajemnie powiązane kategorie o charakterze gospodarczym i społecznym oraz turystycznym. R.V. Bianchi²⁵¹ czy R.E. Wood²⁵² zwrócili uwagę na aspekty współczesnej turystyki, które sugerują powstawanie nowych mobilności w kontekście turystyki i migracji zarobkowej. Stwierdzili oni, że ostatnie zmiany w Europie umożliwiły utworzenie grup mobilnych pracowników-turystów, które zatarły tradycyjny podział na pracę i turystykę w trakcie przemieszczania się pomiędzy wieloma krajami.

P.I. Ogrodnikov i N.A. Makarova analizowali wpływ procesów migracyjnych na stabilizację docelowych rynków pracy w celu określenia liczby ludności niezbędnej dla danego obszaru oraz ilości siły roboczej. Przedmiotem analiz były wskaźniki umożliwiające oszacowanie sytuacji migracyjnej i jej wpływu na kształtowanie się potencjału pracy i rozwój regionalnego rynku pracy. Efektem przeprowadzonych analiz jest zbiór metod służących do prognozowania migracji (prognozowania, planowania i optymalnego rozmieszczenia siły roboczej), które mogą być wykorzystane

²⁴⁸ F. Prieur, I. Schumacher (2016), The role of conflict for optimal climate and immigration policy, TSE Working Paper, Toulouse School of Economics, s. 16-63.

²⁴⁹ M. Joppe (2012), Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages, *Tourism Management*, 33(3), s. 662-671, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.07.009; A. Zopiatis, P. Constanti, A.L. Theocharous (2014), Migrant labor in hospitality: The Cyprus experience, *International Journal of Hospitality Management*, 37, s. 111-120, DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.11.002; C. Möller, B. Ericsson, K. Overvåg (2014), Seasonal workers in Swedish and Norwegian ski resorts – potential in-migrants?, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), s. 385-402, DOI: 10.1080/15022250.2014.968365; M. Thulemark, M. Lundmark, S. Heldt-Cassel (2014), Tourism employment and creative in-migrants, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), s. 403-421, DOI: 10.1080/15022250.2014.968000; N.B. Salazar (2020), Labour migration and tourism mobilities: Time to bring sustainability into the debate, *Tourism Geographies*, DOI: 10.1080/14616688.2020.1801827; J. Sun, L. Ling, Z.J. Huang (2020), Tourism migrant workers: The internal integration from urban to rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 84, DOI: 10.1016/j.annals.2020.102972; W. Terry (2022), Be our guest: Guestworkers in tourism and hospitality in the United States, s. 1-242, DOI: 10.1515/9783110643800.

²⁵⁰ A.M. Williams, C.M. Hall (2000), Tourism and migration: New relationships between production and consumption, *Tourism Geographies*, 2(1), s. 5-27, DOI: 10.1080/146166800363420.

²⁵¹ R.V. Bianchi (2000), Migrant tourist-workers: Exploring the 'contact zones' of post-industrial tourism, *Current Issues in Tourism*, 3(2), s. 107-137, DOI: 10.1080/13683500008667869.

²⁵² R.E. Wood (2000), Caribbean cruise tourism: Globalization at sea, *Annals of Tourism Research*, 27(2), s. 345-370, DOI: 10.1016/S0160-7383(99)00073-0.

w działaniach ukierunkowanych na osiągnięcie zbilansowanej podaży i popytu na pracę²⁵³. V.A. Chereshev i A.V. Vasilyeva, biorąc pod uwagę istotne problemy międzynarodowych migracji zarobkowych, zidentyfikowali zwiększoną potrzebę prognozowania współzależnych procesów rynku pracy i migracji w celu poprawy efektywności regionalnej polityki migracyjnej w Rosji. Opracowali oni model do prognozowania przepływów migracyjnych zdeterminowanych różnicami płac, odległościami między regionami oraz płacami i bezrobociem, które wynikają z wpływu migracji na dostępność miejsc pracy na rynku pracy. Ponadto A.V. Vasilyeva i A.A. Tarasyev zaproponowali prognozę współzależnego rozwoju rynku pracy i procesów migracyjnych w regionach Federacji Rosyjskiej. Zbadali oni różne podejścia do modelowania migracji, ujawniając tym samym brak narzędzi do jednoczesnego przewidywania procesów migracyjnych i kształtowania się sytuacji na rynku pracy. W odpowiedzi na występującą lukę badawczą opracowali oni kompleks modelowy umożliwiający prognozowanie: przepływów migracyjnych, determinowanych różnicą poziomu wynagrodzeń oraz odległością między krajem ojczystym a regionami docelowymi, liczbą potencjalnych migrantów w krajach ojczystych oraz liczbą migrantów, którzy przybyli wcześniej; zatrudnienia migrantów w regionie z uwzględnieniem zmian w dostępności pracy w wyniku ich napływu na regionalne rynki pracy, poziomu wynagrodzeń w regionie z uwzględnieniem siły przetargowej pracownika. Następnie na podstawie przeprowadzonych prognoz sformułowali oni zalecenia dotyczące poprawy efektywności regionalnej polityki migracyjnej oraz sformułowali rekomendacje dla poprawy zarządzania migracjami zarobkowymi²⁵⁴. A.M. Danzer i B. Dietz²⁵⁵ skoncentrowali się na determinantach migracji zarobkowej i wyborach podejmowanych przez migrantów pochodzących z Armenii, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. Wykazali oni, że o ile najslabiej wykształceni migranci udają się do Rosji, o tyle lepiej wykształceni przenoszą się do krajów Unii Europejskiej, a najlepiej wykształceni do krajów rozwiniętych. Mimo że znaczna część migrantów z Europy Wschodniej do UE jest dobrze wyposażona w umiejętności językowe i kwalifikacje, to kraje Wspólnoty nie wykorzystują w pełni potencjału tych migrantów, oferując im pracę prowadzącą do ich degradacji zawodowej lub marnotrawiącą ich umiejętności i doświadczenie.

Przedmiotem badań były również programy migracji tymczasowej (TMP – Temporary Migration Program) i ich potencjał w zarządzaniu międzynarodową migracją zarobkową. M. Ruhs²⁵⁶ w swoich badaniach zaprezentował, w jaki sposób te programy

²⁵³ P.I. Ogorodnikov, N.A. Makarova (2013), The modelling of migratory flows into the region, *Economy of Region*, (2), s. 168-176, DOI: 10.17059/2013-2-18; A.V. Vasilyeva (2017), The forecast of labour migration, reproduction of the population and economic development of Russia, *Economy of Region*, 13(3), s. 812-826, DOI: 10.17059/2017-3-14.

²⁵⁴ V.A. Chereshev, A.V. Vasilyeva (2013), Model complex of forecasting of interdependent development of migration processes and region labour market, *Economy of Region*, (3), s. 272-281, DOI: 10.17059/2013-3-25; A.V. Vasilyeva, A.A. Tarasyev (2014), Future development of migration processes and labour market in the regions of Russia, *Economy of Region*, (4), s. 283-298, DOI: 10.17059/2014-4-25.

²⁵⁵ A.M. Danzer, B. Dietz (2014), Labour migration from Eastern Europe and the EU's Quest for Talents, *Journal of Common Market Studies*, 52(2), s. 183-199, DOI: 10.1111/jcms.12087.

²⁵⁶ M. Ruhs (2006), The potential of temporary migration programmes in future international migration policy, *International Labour Review*, 145(1-2), s. 7-36, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2006.tb00008.x.

umożliwiają: pomoc krajom o wysokich dochodach w zaspokojeniu ich potrzeb rynkowych; zapewnienie ludziom z krajów o niskich dochodach lepszemu dostępowi do rynków pracy w krajach o wyższych dochodach; zmaksymalizowanie wpływu rozwojowego migracji na kraje pochodzenia; rozwianie obaw krajów o wysokim dochodzie dotyczących stałego osiedlania się migrantów.

Polska emigracja zarobkowa była przedmiotem badań prowadzonych m.in. przez B. Levena²⁵⁷, który próbował zrozumieć motywacje polskich migrantów oraz konsekwencje fali migracji Polaków do krajów UE, która miała miejsce w 2004 roku. Na podstawie przeprowadzonych badań wysnuł wnioski, że chociaż obawy zachodnioeuropejskie przed imigracją z Polski i innych krajów wschodnioeuropejskich są zrozumiałe, to nie są one dobrze poparte teoriami ekonomicznymi ani polskimi trendami mobilności siły roboczej.

Przedmiotem badań H. Janta i innych były doświadczenia polskich pracowników migrujących w sektorze hotelarskim w Wielkiej Brytanii. Uzyskane wyniki wskazały, że głównym motywem podejmowania pracy w hotelarstwie jest samorozwój, ponieważ migranci chcą używać i uczyć się języków obcych, zdobywać doświadczenie zawodowe i otrzymywać inne korzyści, które zapewnia im ten sektor. Te możliwości rozwoju osobistego są postrzegane również jako sposób na poprawę perspektyw zawodowych zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i po powrocie do Polski. W odniesieniu do sektora za pozytywne zostały uznane możliwości poznania nowych ludzi i pracy w innym środowisku. Natomiast za negatywne uznano warunki pracy, niskie zarobki, prace fizyczne oraz zjawisko dyskryminacji. To wszystko powoduje, że pewne praktyki i warunki pracy w sektorze hotelarskim stanowią przeszkodę dla długoterminowego zaangażowania migrantów²⁵⁸. Dodatkowo H. Janta i inni²⁵⁹ zbadali, w jaki sposób zatrudnienie w turystyce i doświadczenia nabyte w miejscu pracy wpływają na adaptację pracowników migrujących (w tym przypadku pracowników pochodzących z Polski) w społeczeństwie przyjmującym. Stwierdzili oni, że zatrudnienie w sektorze turystycznym zapewnia dostęp do wielu sieci społecznych, co z kolei wspiera poprawę kompetencji społecznych i kulturowych pracowników zagranicznych. Takie sieci pomagają również zrekompensować negatywne aspekty pracy w turystyce i migracji. Ponadto zbadali oni, w jaki sposób relacje między międzynarodowymi pracownikami wpływają na migrację łańcuchową i późniejsze praktyki rekrutacyjne. W kolejnych badaniach H. Janta i inni²⁶⁰ rozpatrzyli relacje między sieciami społecznymi migrantów, procesami przyswajania języka i zatrudnieniem w turystyce. Podkreślili oni

²⁵⁷ B. Leven (2006), New developments in Poland's emigration – the EU factor, *Journal of East-West Business*, 12(1), s. 49-64, DOI: 10.1300/J097v12n01_04.

²⁵⁸ H. Janta, A. Ladkin, L. Brown, P. Lugosi (2011), Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector, *Tourism Management*, 32(5), s. 1006-1019, DOI: 10.1016/j.tourman.2010.08.013.

²⁵⁹ H. Janta, L. Brown, P. Lugosi, A. Ladkin (2011), Migrant relationships and tourism employment, *Annals of Tourism Research*, 38(4), s. 1322-1343, DOI: 10.1016/j.annals.2011.03.004.

²⁶⁰ H. Janta, P. Lugosi, L. Brown, A. Ladkin (2012), Migrant networks, language learning and tourism employment, *Tourism Management*, 33(2), s. 431-439, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.05.004.

rolę współpracowników i klientów w nauce języka przez migrantów. Z kolei P. Lugosi i A. Ndiuini²⁶¹ przeanalizowali różne formy wartości, które cudzoziemcy tworzą poprzez zatrudnienie w hotelarstwie. Wprowadzili oni pojęcie „nie-określonych zdolności” w celu konceptualizacji amorficznej natury umiejętności, zdolności i zasobów, które mogą być rozwijane poprzez pracę migrantów zarobkowych. Polscy migranci zarobkowi byli również przedmiotem badań prowadzonych przez J. Arnholtza i N.W. Hansena. Porównując warunki pracy polskich i duńskich pracowników, udowodnili oni, że rozwiązania instytucjonalne rynku pracy lepiej wyjaśniają różnice stwierdzone między obiema grupami niż różnice w indywidualnych cechach migrantów i duńskiej siły roboczej. Wskazali oni ponadto, że takie czynniki jak zmienność płac w różnych sektorach oraz zdecentralizowana regulacja warunków pracy są równie ważne przy ocenie potencjalnego wpływu pracowników migrujących na duński rynek pracy²⁶². Polska migracja zarobkowa była również przykładem, na podstawie którego przeprowadzono prognozy dotyczące wpływu ekonomicznego przystąpienia Turcji do UE w odniesieniu do przepływów migracyjnych. Na ich podstawie wysnuto wnioski, że ewentualne przystąpienie Turcji do UE i uzyskanie przez nią dostępu do unijnego rynku pracy nie wywołałoby masowych migracji zarobkowych, jedynie doprowadziłoby do krótkoterminowego wzrostu migracji, która zaczęłaby szybko zanikać, osiągając poziom jak przed akcesją²⁶³. C. Thörnqvist i S. Bernhardsson²⁶⁴ przeprowadzili pogłębione wywiady z polskimi robotnikami budowlanymi, w których nacisk położyli na ich doświadczenia związane z tym, co postrzegali jako niesprawiedliwe warunki pracy, oraz na to, co powodowało, że te warunki były akceptowane albo odrzucane. Jednakże nadrzędnym celem badań było znalezienie odpowiedzi na to pytanie, dlaczego polscy pracownicy wyjeżdżają do Szwecji, a co ważniejsze, dlaczego zostają, nawet gdy czują się niesprawiedliwie traktowani lub bezpośrednio oszukiwani przez pracodawców. Głównymi czynnikami pozostania w Szwecji były wynagrodzenia, środowisko pracy, umowy o pracę i relacje z różnymi uczestnikami rynku pracy, ale również chęć zrealizowania „projektu życiowego” w postaci budowy domu, założenia firmy czy rodziny w Polsce. Natomiast w oparciu o badanie losowe przeprowadzone przez respondentów z udziałem 500 polskich pracowników migrujących w Danii C. Thörnqvist i S. Bernhardsson argumentują, że przy wyjaśnianiu warunków pracy pracowników migrujących należy wziąć pod uwagę specyficzne

²⁶¹ P. Lugosi, A. Ndiuini (2022), Migrant mobility and value creation in hospitality labour, *Annals of Tourism Research*, 95, s. 23-47, DOI: 10.1016/j.annals.2022.103429.

²⁶² J. Arnholtz, N.W. Hansen (2013), Labour market specific institutions and the working conditions of labour migrants: The case of Polish migrant labour in the Danish labour market, *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), s. 401-422, DOI: 10.1177/0143831X12450055.

²⁶³ W. Strielkowski, O. Glazar, T. Ducháč (2014), Economic implications of Turkish migration in Europe: Lessons learned from Polish EU accession, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 35(2), s. 91-120.

²⁶⁴ C. Thörnqvist, S. Bernhardsson (2015), Their own stories – how Polish construction workers posted to Sweden experience their job situation, or resistance versus life projects, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 21(1), s. 23-36, DOI: 10.1177/1024258914561409.

instytucje rynku pracy i różnice sektorowe. E. Peperkamp badał potencjał przestrzeni i zajęć rekreacyjnych we wspieraniu procesów integracji społecznej i rozwijaniu poczucia przynależności migrantów zarobkowych pochodzących z Polski²⁶⁵.

2.4. Charakterystyka migracji zarobkowej w świetle badań krajowych

Migracja zarobkowa była również przedmiotem badań i rozważań prowadzonych przez polskich naukowców. Jednakże głównym przedmiotem tych badań była emigracja zarobkowa Polaków. Wprowadzona w Polsce w 1989 r. gospodarka rynkowa w znacznym stopniu zmieniła wszystkie systemy zarządzania, liberalizacji uległy także przepisy ruchu granicznego i każdy otrzymał prawo do swobodnego podróżowania za granicę. Jednak swoboda mobilności osiągnięta przez Polaków w latach 90. nie była równoznaczna z możliwością podjęcia legalnego zatrudnienia w jakimkolwiek kraju. Dopiero przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. oraz postępująca globalizacja radykalnie zmieniły sytuację Polaków, biorąc pod uwagę dostęp do miejsc pracy w Europie i na świecie. Ograniczenia w zatrudnieniu usuwane konsekwentnie przez poszczególne kraje unijnej piętnastki wraz ze swobodą mobilności dały Polakom nowe możliwości pracy i poprawy sytuacji materialnej. Mobilność międzynarodowa Polaków po 2004 roku okazała się jednym z najbardziej spektakularnych ruchów ludnościowych we współczesnej historii Europy. To spowodowało, że większość publikacji naukowych opracowana przez polskich badaczy poświęcona została zjawisku emigracji Polaków po 2004 roku. O ile prognozowano, że masowy odpływ ludności – obserwowany w przypadku Polski – wywoła szok podażowy i znacząco wpłynie na sytuację na rynku pracy w gospodarce wysyłającej, to z przeprowadzonej przez P. Kaczmarczyka, M. Mioduszeckiej i A. Zylicz analizy wynikało, że skutki dla rynku pracy migracji z Polski w kolejnych latach po 2004 roku były raczej umiarkowane – dynamika zjawisk na rynku pracy obserwowana w tych latach zdeteminowana była głównie czynnikami związanymi z cyklem koniunkturalnym. Sugerują oni jednak, że masowe migracje mogą prowadzić do odpływu ludności „zbędnej ekonomicznie”, a przez to sprzyjać procesowi modernizacji polskiej gospodarki²⁶⁶. D. Kopycińska i P. Zwiech²⁶⁷ przeprowadzili analizę migracji zarobkowych Polaków ze szczególnym uwzględnieniem: migracji czasowych po integracji Polski z Unią Europejską w odniesieniu do wielkości emigracji, krajów docelowych, motywów migracji, wielkości migracji powrotnych, sytuacji migrantów na polskim rynku pracy oraz korzyści i ryzyka towarzyszących migracji zarobkowej Polaków.

²⁶⁵ E. Peperkamp (2018), ‘Dutch don’t dance’ – leisure experiences and sense of belonging among Polish migrants in the Netherlands, *Leisure Studies*, 37(3), s. 256-267, DOI: 10.1080/02614367.2017.1397183.

²⁶⁶ P. Kaczmarczyk, M. Mioduszecka, A. Zylicz (2010), Impact of the post-accession migration on the Polish labor market. EU labor markets after post-enlargement migration, s. 219-253, DOI: 10.1007/978-3-642-02242-5_9.

²⁶⁷ D. Kopycinska, P. Zwiech (2010), Migration management in Polish economy: Risks and benefits, *Transformations in Business and Economics*, 9(2 SUPPL. B), s. 285-302.

Drugim, równie często badanym aspektem była migracja ludności ukraińskiej do Polski. Celem badań prowadzonych przez M. Białas i A. Solka²⁶⁸ było przedstawienie procesów migracji ludności ukraińskiej do Polski na przełomie XX i XXI wieku, w tym kierunków, natężenia i przyczyn. Zaprezentowali oni akty prawne regulujące te kwestie oraz ich zmiany wprowadzone po wejściu Polski do strefy Schengen, które mogą mieć wpływ na wielkość strumieni migracyjnych oraz pośrednio na krajowy rynek pracy. Ocenili oni również politykę migracyjną Polski pod kątem potrzeb gospodarki. W. Janicki i V. Ledwith²⁶⁹ badali potencjał rozwoju gospodarczego migracji poprzez analizę dotyczącą wykorzystania migracji jako zastępstwa do zrównoważenia utraty kapitału ludzkiego wynikającej z emigracji. Wykazali oni, że migranci z Ukrainy mają potencjał do działania jako migranci zastępczy, kompensując utratę kapitału ludzkiego związaną z emigracją obywateli polskich. Jednakowoż powinny zostać spełnione dwa warunki. Po pierwsze, przepisy prawno-administracyjne muszą stawiać migrantów zarobkowych na równi z obywatelami kraju przyjmującego i należy opracować kompleksową strategię integracji. Po drugie, zmarnowany kapitał ludzki związany z migracją zastępczą należy uznać za centralny koszt wykorzystania migracji zastępczej jako strategii rozwoju gospodarczego kraju. Inne publikacje dotyczące migracji zarobkowej w świetle badań prowadzonych przez polskich badaczy dotyczyły m.in. specyfiki przygranicznej migracji zarobkowej²⁷⁰; roli migracji zarobkowej w offshoringu jako formy dumpingu socjalnego²⁷¹; migracji jako narzędzia wspierającego rozwój gospodarczy²⁷², sportowców-cudzoziemców²⁷³; wykorzystania mediów cyfrowych do pozyskiwania i integracji migrantów na lokalnych rynkach pracy²⁷⁴; wpływu

²⁶⁸ M. Białas, A. Solek (2008), Migrations of Ukrainian population to Poland at the turn of the 20th and 21st centuries – situation, reasons, challenges, *Journal of International Studies*, 1(1), s. 56-64.

²⁶⁹ W. Janicki, V. Ledwith (2021), Replacement migration on the edge of the European Union: Wasting human capital?, *International Migration*, s. 1-16, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/imig.12888>, data dostępu: 20.10.2021.

²⁷⁰ Y. Bilan (2012), Specificity of border labour migration, *Transformations in Business & Economics*, 11(2/26), s. 82-97.

²⁷¹ P. Żuk, P. Żuk (2018), Offshoring, labour migration and neo-liberalisation: Nationalist responses and alternatives in Eastern Europe, *Economic and Labour Relations Review*, 29(1), s. 97-117; J. Hardy, M. Calveley, J. Kubisa, S. Shelley, (2015), Labour strategies, cross-border solidarity and the mobility of health workers: Evidence from five new member states, *European Journal of Industrial Relations*, 21(4), s. 315-333, DOI: 10.1177/0959680114553159.

²⁷² Y. Bilan, W. Strielkowski (2016), Migration in post-transition economies: Immigration surplus in Visegrad Group countries, *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), s. 182-196, DOI: 10.1504/IJTG.2016.076310.

²⁷³ M. Lenartowicz, A. Ciok (2021), Motives of labour migrations of foreign elite athletes to Polish table tennis clubs, *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 93(1), s. 11-23, DOI: 10.2478/pcssr-2021-0027.

²⁷⁴ W. Widera (2021), Attracting and pre-integrating migrants using digital media in the local labour market, *Communication Today*, 12, s. 28-42.

migracji na wydajność pracy²⁷⁵; samozatrudnienia cudzoziemców²⁷⁶; wpływu migracji zarobkowej na depopulację miast²⁷⁷.

Wzrost dobrobytu w Polsce i innych wschodnich państwach członkowskich UE oraz wpływ ich problemów demograficznych na rynek pracy przyczyniły się do nasilenia przepływów migracyjnych ze wschodniej i południowej Europy²⁷⁸. W latach 2016-2019 Polska była jednym z największych odbiorców imigrantów w całej UE pomimo faktu, że w tym okresie rządziła partia polityczna, która prezentuje się jako zdecydowanie przeciwna i skutecznie zapobiegająca imigracji. D. Tilles wskazał, że ta sprzeczność w działaniach rządu polskiego może być niebezpieczna, dlatego w Polsce należy przeanalizować doświadczenia Wielkiej Brytanii w odniesieniu do migracji. W Wielkiej Brytanii władza zezwalała na imigrację na dużą skalę przy jednoczesnym unikaniu publicznej dyskusji lub pozornym sprzeciwie wobec niej, co przyczyniło się do zakłócenia krajobrazu politycznego i wzmocnienia skrajności, jednocześnie podsycając niechęć do imigrantów. Ponadto stanowiło to jedną z przyczyn głosowania za opuszczeniem Unii Europejskiej²⁷⁹. Brexit oznaczał również koniec swobodnego przepływu siły roboczej z Unii Europejskiej i stanowi bezprecedensową formę ponownej regulacji brytyjskiego rynku pracy²⁸⁰.

Co do badań przeprowadzonych przez B. Sołgę i S. Kubiciel-Łodzińską, to dotyczyły one migrantów zarobkowych przyjeżdżających do Polski. W badaniach dokonały one przeglądu ruchu migracyjnego z uwzględnieniem rozwoju migracji zagranicznych w Polsce. Następnie zaprezentowały wybrane dane statystyczne dotyczące imigracji – stałej i związanej z pracą, odnosząc je do okresu po wejściu Polski do Unii Europejskiej²⁸¹. M. Polakowski i D. Szelewa także analizowali przepływy migracyjne do Polski z uwzględnieniem aspektu umiejętności. Wskazali, że polska gospodarka jest nastawiona na umiejętności o niższym lub średnim poziomie i w obliczu „boomu edukacyjnego” w szkolnictwie wyższym nie jest w stanie wchłonąć podaży wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy nie mogą znaleźć pracy na polskim rynku

²⁷⁵ A. Mihi-Ramirez, E. Melchor-Ferrer, J. Sobieraj (2020), Integration and productivity of labor factor in Europe. Perspective from nationality and the attainment level, *Engineering Economics*, 31(1), s. 18-25, DOI: 10.5755/j01.ee.31.1.24477.

²⁷⁶ V. Navickas, E. Grmanová, W. Gajda (2020), Self-employment of foreigners as an innovative solution on the labor market in the European Union, *Business: Theory and Practice*, 21(1), s. 178-183, DOI: 10.3846/btp.2020.11727.

²⁷⁷ A. Żróbek-Różańska (2019), Depopulation of cities and housing decisions of university graduates, *Real Estate Management and Valuation*, 27(4), s. 105-113, DOI: 10.2478/remav-2019-0040.

²⁷⁸ D. Tilles (2020), Immigration and Public Trust: Lessons for Poland from Brexit Britain. *Studies in European Integration, State and Society Contemporary States and the Crisis of the Western Order*, s. 137-162.

²⁷⁹ D. Tilles (2020), Immigration and Public Trust: Lessons for Poland from Brexit Britain. *Studies in European Integration, State and Society Contemporary States and the Crisis of the Western Order*, s. 137-162.

²⁸⁰ G. Alberti, J. Cutter (2022), Labour migration policy post-Brexit: The contested meaning of regulation by old and new actors, *Industrial Relations Journal*, 53(5), s. 430-445, DOI: 10.1111/irj.12382.

²⁸¹ B. Solga, S. Kubiciel-Łodzińska (2017), Poland: Immigration instead of emigration. Transformation of the mobility model, 30th IBIMA Conference, 2017, Madrid.

pracy, decydują się na emigrację do innych krajów. Jednakże ich długotrwała utrata może być szkodliwa dla rozwoju kraju ojczystego²⁸². Z drugiej strony sektory wymagające stosunkowo niskich umiejętności i oferujące najniższe płace borykają się z niedoborem siły roboczej, który jednak uzupełniają migranci z krajów byłego Związku Radzieckiego²⁸³. Przedmiotem badań V. Filimonau i M. Miki²⁸⁴ było zjawisko migracji powrotnej w odniesieniu do osób powracających z Wielkiej Brytanii do Polski. Jako główny czynnik skłaniający migrantów do powrotu wskazano tęsknotę. Natomiast doświadczenie zawodowe nabyte podczas pracy w sektorze hotelarskim w Wielkiej Brytanii wskazano jako czynnik wpływający na poprawę perspektywy zawodowej na polskim rynku pracy. Jednakże, o ile doświadczenia reintegracyjne byłych migrantów są ogólnie pozytywne, a większość jest zadowolona z decyzji o powrocie, o tyle niektórzy rozważają możliwość reemigracji. Nadal niewielką uwagę poświęcono migracji zarobkowej w aspekcie postępowań rekrutacyjnych przedsiębiorstw zatrudniających cudzoziemców. W tym aspekcie przedmiotem badań były analizy wpływu decyzji rekrutacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa na międzynarodowe przepływy migracyjne²⁸⁵.

Przeprowadzona analiza literatury dotyczącej migracji zarobkowej wykazała, że zjawisko migracji było badane pod kątem wielu aspektów, prezentowanych w bardziej ogólnym ujęciu. Bardziej szczegółowe analizy w odniesieniu do pracy cudzoziemców dotyczyły zbadania ich opinii, postaw czy przyczyn podejmowania danej pracy, natomiast punkt widzenia przedsiębiorców był pomijany. Jeśli już tym się zajmowano, to przedmiotem badań były działania podejmowane przez związki zawodowe w odniesieniu do zatrudnianych cudzoziemców. Jednakże z automatu dotyczyło to przedsiębiorstw dużych, w których takie związki działają. Cudzoziemcy w kraju docelowym najczęściej zatrudniani są w jakimś przedsiębiorstwie, gdyż to bowiem przedsiębiorstwa stanowią podstawową jednostkę rynku pracy danego kraju. To przedsiębiorstwa poszukują pracowników, zatrudniają ich, a następnie wynagradzają za wykonywaną przez nich pracę. I o ile zjawisko migracji zarobkowej wydaje się być dobrze zbadane, o tyle na podstawie przeprowadzonych rozważań nad migracją zarobkową wyraźnie widać, że pomijany jest tzw. wymiar praktyczny dotyczący zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa.

²⁸² P. Kaczmarczyk (2014), Labour mobility in the EU: Dynamics, patterns and policies: EU enlargement and intra-EU mobility – lessons to be drawn from the post-2004 migration of Poles, *Intereconomics*, 49(3), s. 128-136, DOI: 10.1007/s10272-014-0495-x.

²⁸³ M. Polakowski, D. Szelewa (2016), Poland in the migration chain: Causes and consequences, *Transfer*, 22(2), s. 207-218, DOI: 10.1177/1024258916636581.

²⁸⁴ V. Filimonau, M. Miki (2019), Return labour migration: An exploratory study of Polish migrant workers from the UK hospitality industry, *Current Issues in Tourism*, 22(3), s. 357-378, DOI: 10.1080/13683500.2017.1280778.

²⁸⁵ I. Fellini, A. Ferro, G. Fullin (2007), Recruitment processes and labour mobility: The construction industry in Europe, *Work, Employment and Society*, 21(2), s. 277-298, DOI: 10.1177/0950017007076635.

Podsumowując, przeprowadzona analiza krajowej i zagranicznej literatury umożliwiła zidentyfikowanie **luki badawczej**, przejawiającej się tym, iż w dotychczasowej literaturze z obszaru migracji zarobkowej brak jest badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa. Nie wiadomo, jakimi motywami i przesłankami kierują się przedsiębiorstwa przy zatrudnianiu cudzoziemców, na co zwracają uwagę oraz czego oczekują w wyniku ich zatrudnienia, brak jest również wiedzy dotyczącej sposobu wpływu cudzoziemców na kształtowanie się środowiska wielokulturowego w przedsiębiorstwie czy zachęt motywacyjnych oferowanych przez przedsiębiorstwo względem zatrudnianych cudzoziemców.

Biorąc pod uwagę, że celem migracji zarobkowych jest podjęcie pracy przez cudzoziemców w kraju docelowym, co wiąże się z zatrudnianiem, motywowaniem, oczekiwaniem przez przedsiębiorstwa określonych wartości wynikających z zatrudniania cudzoziemców i ich wpływu na tworzenie się środowiska wielokulturowego, kolejny rozdział poświęcony zostanie zagadnieniom związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi, motywowaniem i kształtowaniem się wielokulturowego środowiska w miejscu pracy oraz pracą cudzoziemców w przedsiębiorstwie.

MIGRACJA ZAROBKOWA W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

3.1. Znaczenie procesów migracyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Ludzie są nie tylko odbiorcami lub użytkownikami oferowanych produktów czy usług, ale również to dzięki nim powstają dobra o charakterze materialnym lub niematerialnym. Każdy produkt lub usługa dostępna na rynku jest efektem pracy człowieka. To dzięki pracy ludzkiej realizowane są idee, tworzone są innowacyjne projekty, a gospodarka nieustannie się zmienia, następuje postęp ekonomiczny. Przedsiębiorstwa jako podmioty gospodarcze w dużej mierze opierają się na ludziach – to człowiek zakłada przedsiębiorstwo, opracowuje jego strategię działania i rozwoju, określa cele strategiczne czy realizuje poszczególne działania na poziomie taktycznym lub operacyjnym. Dzięki zatrudnionym pracownikom osiągane są zamierzone cele oraz realizowane działania niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku i jego dalszego rozwoju. Pracownicy przedsiębiorstwa określani są terminem „zasoby ludzkie”²⁸⁶, które razem z zasobami naturalnymi i zasobami kapitałowymi stanowią część zasobów ekonomicznych przedsiębiorstwa²⁸⁷. Przy tym według A. Leleń²⁸⁸ należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem – oni dysponują określonymi składnikami zasobu ludzkiego w postaci wiedzy, kwalifikacji, kompetencji, zdolności, postaw, zdrowia, umiejętności, wyznawanych wartości czy motywacji. Sama idea zasobów ludzkich polega na tym, aby traktować każdego pracownika jako źródło określonych możliwości, korzyści oraz zysków o charakterze zarówno materialnym,

²⁸⁶ Zasoby ludzkie określane są również jako kapitał ludzki, potencjał społeczny, pracownicy lub personel.

²⁸⁷ M. Romanowska (2011), Zarządzanie kapitałem ludzkim, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 685, s. 171-182.

²⁸⁸ A. Leleń (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Organizacja i Zarządzanie Strategiczne, 4, s. 1-23.

jak i niematerialnym²⁸⁹. Pracownicy przedsiębiorstwa mogą być jego najlepszą walutą i kapitałem, gdyż to właśnie ich wykształcenie, zdyscyplinowanie, kwalifikacje, umiejętności, a często również niskie koszty pracy stanowią jeden z najważniejszych atutów organizacji²⁹⁰. Istotne są również posiadane przez pracowników wiedza, zdolności, postawy i zdrowie²⁹¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest nauką o zarządzaniu, ale korzysta z szerokiej perspektywy nauk społecznych, zwłaszcza tych o orientacji behawioralnej, takich jak psychologia, socjologia i ekonomia²⁹². Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) definiuje się jako system działań i strategii, które koncentrują się na skutecznym zarządzaniu pracownikami na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa dla osiągnięcia jego celów i założeń²⁹³. Jest to bardzo szeroki obszar obejmujący: planowanie, rekrutowanie, zatrudnianie, wdrażanie, oceny okresowe, kontrolowanie, wynagrodzenia, motywowanie, szkolenia oraz odejścia²⁹⁴. ZZL wspomaga cały łańcuch wartości organizacji poprzez procesy kadrowe – poszukiwanie i zatrudnianie, szkolenia, oceny okresowe oraz motywowanie, a poprzez rolę, jaką odgrywa przy określaniu kwalifikacji, kompetencji, umiejętności, motywacji, poziomu zadowolenia, kosztów zatrudniania, rozwoju oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników, pośrednio wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji²⁹⁵.

Jedną z podstawowych definicji jest definicja sformułowana przez M. Armstronga, określająca ZZL jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami przedsiębiorstwa – ludźmi tam pracującymi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jego celów²⁹⁶. ZZL to multidyscyplinarna funkcja organizacyjna, która czerpie teorie i idee z różnych dziedzin, takich jak zarządzanie, psychologia, socjologia i ekonomia²⁹⁷. Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces, poprzez który kierownictwo buduje siłę roboczą i stara się tworzyć na bazie pracowników wartościowy kapitał, który potrzebny jest organizacji²⁹⁸. Początkowo argumentowano, że ZZL jest tym samym co zarządzanie personelem, jak wskazywał M. Armstrong,

²⁸⁹ W. Bańka (2002), Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

²⁹⁰ Z. Ślusarczyk (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, 2(27), s. 13-20.

²⁹¹ M. Staniewski (2018), Zarządzanie zasobami ludzki a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

²⁹² Ł. Sułkowski (2013), Human Resource Management – paradigms and basic cognitive orientations, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 14(9), s. 9-24.

²⁹³ L.L. Byars, L. Rue (2006), Human Resource Management (eighth ed.). McGraw-Hill/Irwin, New York, s. 371-383.

²⁹⁴ J. Strużyna (2002), Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 54.

²⁹⁵ K. Makowski (2002), Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 181.

²⁹⁶ M. Armstrong (2016), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London, s. 7.

²⁹⁷ J. O'Riordan (2017), The Practice of Human Management, Institute of Public Administration, s. 4-19.

²⁹⁸ U. Bukowska, R. Oczkowska (red.) (2014), Rozwój zasobów ludzkich organizacji, Difin, Warszawa.

określając je jako „stare wino w nowej butelce”²⁹⁹, jednakże D. Guest³⁰⁰ przekonywał, że ZZL nie zastępuje, ale różni się od zarządzania personelem. Sugerował on, że zarządzanie personelem przejawia się głównie jako realizowanie czynności administracyjnych: rekrutacja, systemy nagradzania czy awanse, wskazując przy tym, że pracownicy zajmujący się tymi sprawami nie są postrzegani jako osoby przyczyniające się do dalszego rozwoju organizacji. S. Borkowska zdefiniowała ZZL jako charakterystyczne podejście do zarządzania zatrudnieniem, którego celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanej i zdolnej siły roboczej przy użyciu zintegrowanego zestawu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych³⁰¹; podczas gdy L.L. Byars i L.W. Rue postrzegają ZZL jako działania mające na celu zapewnienie i koordynację zasobów ludzkich organizacji³⁰². P. Boxall i J. Purcell³⁰³ stwierdzili, że ZZL obejmuje wszystko, co wiąże się z zarządzaniem stosunkami pracy w firmie. Słowo „wszystko” w definicji wyjaśnia szerszy zakres zagadnień obejmujących nie tylko samą umowę o pracę, ale również działania nieobjęte bezpośrednio umową o pracę, w jakich pracownicy mogą uczestniczyć, zapewniając sobie w ten sposób odpowiedni poziom życia zawodowego. M. Armstrong, poza sformułowaniem jednej z najczęściej przytaczanych definicji ZZL, wyróżnił kilka kluczowych cech tej koncepcji³⁰⁴:

- Różnorodność ZZL wynikająca z faktu, że trudno jest określić uniwersalne cechy ZZL. Istnieje wiele modeli i praktyk, które różnią się w zależności od organizacji.
- Strategiczny charakter ZZL, którego najważniejszą cechą jest znaczenie przywiązywane do integracji strategicznej.
- Zorientowany na zaangażowanie charakter ZZL – u podstaw ZZL leżą pojęcia wzajemności i wysokiego zaangażowania. Jeśli wszyscy pracownicy organizacji postrzegają siebie jako zaangażowanych we wspólne starania, będą działać na wyższym poziomie.
- Ludzie i ich talenty uważane za „kapitał ludzki”. Jedną z pierwotnych podstaw akademickich jest przekonanie, że ludzi i ich wspólne umiejętności, zdolności i doświadczenia należy traktować jako cenny zasób i źródło przewagi konkurencyjnej, a nie koszt³⁰⁵.

²⁹⁹ *Old wine in new bottles* (ang.), M. Armstrong (2008), *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, Kogan Page, London, s. 17.

³⁰⁰ D. Guest (2011), *Human resource management and performance: still searching for some answers*, *Human Resource Management Journal*, 21(1), s. 3-13.

³⁰¹ S. Borkowska (2014), *Rola zaangażowania pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), s. 9-26; D.E. Guest (1987), *Human resource management and industrial relations*, *Journal of Management Studies*, 14(5), s. 503-521.

³⁰² L.L. Byars, L.W. Rue (2018), *Human Resource Management*, 8th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, s. 105.

³⁰³ P. Boxall, J. Purcell (2000), *Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?*, *International Journal of Management Reviews* 2(2), s. 183-203.

³⁰⁴ M. Armstrong (2006), *Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, s. 11.

³⁰⁵ A. Szalkowski (2005), *Kapitał społeczny jako czynnik efektywności pracy, Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 11, s. 2-7.

- Koncepcja ZZZL jest unitarystyczna, niepluralistyczna, indywidualistyczna i zbiorowa w swoim podejściu do relacji pracowniczych. Teoria ZZZL utrzymuje, że pracownicy mają te same interesy co pracodawcy; podkreśla ponadto znaczenie relacji między organizacją a indywidualnym pracownikiem, a nie jakkolwiek grupą³⁰⁶.
- ZZZL to centralna, kierowana przez kierownictwo działalność strategiczna, która jest rozwijana i dostarczana przez kierownictwo jako całość w celu promowania interesów ich organizacji³⁰⁷.
- Nacisk na potrzeby organizacji oraz cele i wartości biznesowe – ZZZL zostało w dużej mierze oparte na filozofii zorientowanej na zarządzanie i biznes. Chociaż interesy członków organizacji są uznawane za ważne, są one podporządkowane interesom organizacji. Jednak w tym obszarze teoria ZZZL ewoluuje. Choć wyraźnie ZZZL musi wspierać osiągnięcie celów organizacji, coraz częściej pojawiają się opinie, że ZZZL powinno koncentrować się również na zaspokajaniu interesów wszystkich interesariuszy oraz przestrzeganiu wartości i standardów.

ZZZL postrzegane jest również jako funkcja zarządcza zajmująca się zatrudnianiem, motywowaniem i utrzymywaniem ludzi w organizacji³⁰⁸. ZZZL to także projektowanie systemów zarządzania, które zapewniają efektywne i wydajne wykorzystanie talentów ludzkich do realizacji celów organizacyjnych. Jest to funkcja personalna zajmująca się pozyskiwaniem, rozwojem, wynagradzaniem, integracją i utrzymaniem personelu organizacji dla przyczynienia się do realizacji celów organizacji³⁰⁹. Dlatego zarządzanie personelem to planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie wykonywania tych funkcji operacyjnych³¹⁰. Według J.M. Ivancevich i W.F. Glueck³¹¹ ZZZL dotyczy jak najefektywniejszego wykorzystania ludzi do osiągnięcia celów organizacyjnych i indywidualnych. Jest to sposób zarządzania ludźmi w pracy, aby dawali z siebie wszystko organizacji. Według G. Desslera³¹² zasady i praktyki związane z realizacją aspektów „ludzkich” lub zasobów ludzkich, w tym rekrutacji, badań przesiewowych, szkoleń, nagradzania i oceniania, również obejmują ZZZL. Generalnie ZZZL odnosi się do zarządzania ludźmi w organizacjach. Obejmuje ono działania, zasady i praktyki związane z pozyskiwaniem, rozwijaniem, wykorzystywaniem, ocenianiem i utrzymywaniem odpowiedniej liczby i kombinacji umiejętności pracowników w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. ZZZL ukierunkowane jest na

³⁰⁶ F.J. Roethlisberger (1977), *The Elusive Phenomena*, Harvard University Press, Cambridge, s. 75.

³⁰⁷ M. Armstrong (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, [w:] A. Nikonorow (2013), *Zarządzanie talentami – koncepcje, tendencje i wyzwania*, s. 40.

³⁰⁸ D. Kosiorek, K. Szczepańska (2016), *Relationships between organisational culture and human resource management*, *Jagiellonian Journal of Management*, 2(3), s. 205-215.

³⁰⁹ M. Crail (2006), *HR roles and responsibilities 2006: Benchmarking the HR function*, *IRS Employment Review*, 839, s. 9-15.

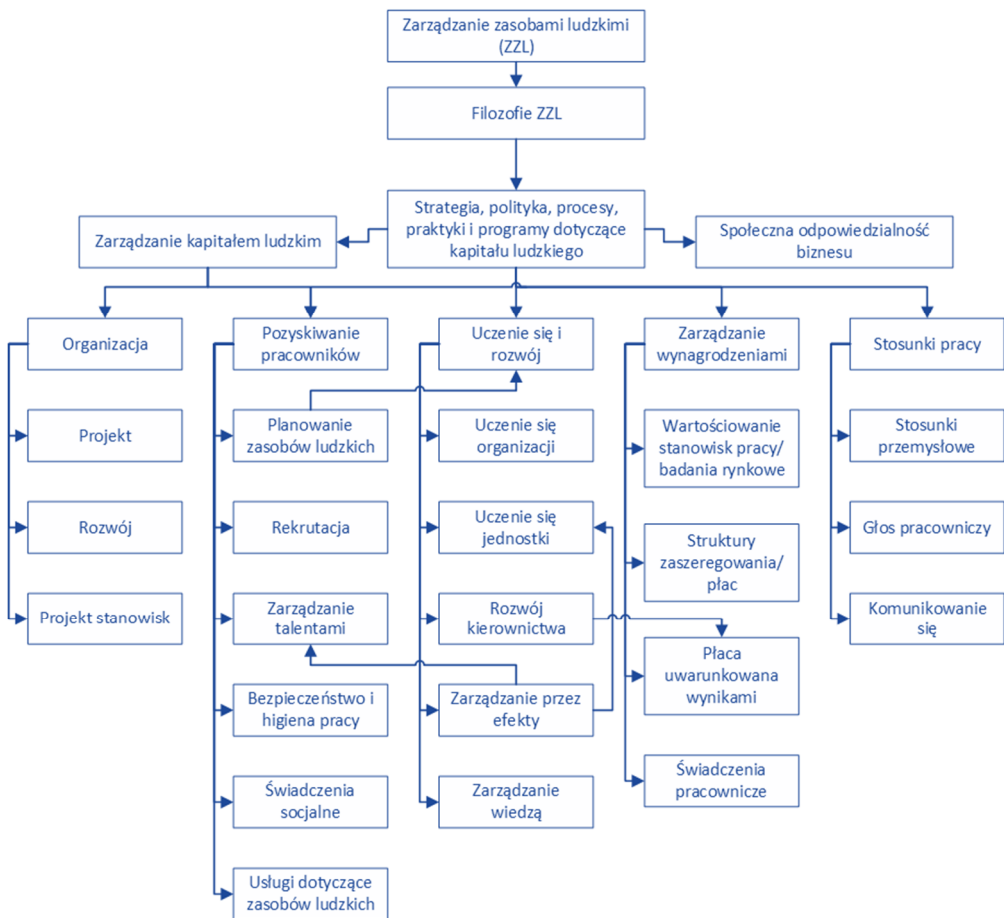
³¹⁰ A. Pochtowski (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, s. 20.

³¹¹ J.M. Ivancevich, W.F. Glueck (1986), *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Business Publications Inc., Plano, Texas, s. 46.

³¹² G. Dessler (2008), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, s. 56.

maksymalizację wkładu pracowników w osiąganie optymalnej produktywności i efektywności przy jednoczesnym osiągnięciu celów indywidualnych (takich jak trudna praca i zdobywanie uznania) oraz społecznych (takich jak zgodność z prawem i wykazywanie odpowiedzialności społecznej)³¹³.

Nadrzędne miejsce w ZZZ zajmuje filozofia (rys. 3.1), obejmująca wartości i zasady przyjęte i przestrzegane przez osoby odpowiedzialne za kształtowanie strategii zarządzania organizacją. W momencie gdy obrany zostanie prawidłowy kierunek, organizacja może sprawnie i efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi, uwzględniając ich pozyskiwanie, wynagradzanie, szkolenia, albo zapewniać warunki odpowiednie dla ich dalszego rozwoju zawodowego.



Rysunek 3.1. Działania w ramach ZZL

Źródło: I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 18

³¹³ I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 16.

Podstawowym celem ZZL jest zapewnienie dostępności kompetentnej i chętnej siły roboczej dla organizacji, natomiast cele szczegółowe obejmują³¹⁴:

1. Kapitał ludzki: wspomaganie organizacji w pozyskiwaniu odpowiedniej liczby i typów pracowników do realizacji jej celów strategicznych i operacyjnych.
2. Rozwijanie klimatu organizacyjnego: pomoc w tworzeniu klimatu, w którym pracownicy są zachęceni do rozwijania i wykorzystywania w pełni swoich umiejętności oraz do efektywnego wykorzystywania umiejętności i zdolności siły roboczej.
3. Pomoc w utrzymaniu standardów wydajności i zwiększenia produktywności poprzez efektywne projektowanie pracy; zapewnienie odpowiedniej orientacji, szkolenia i rozwoju; udzielanie informacji zwrotnych związanych z wydajnością oraz zapewnienie skutecznej komunikacji dwustronnej.
4. Pomoc w nawiązaniu i utrzymaniu harmonijnej relacji pracodawca – pracownik.
5. Pomoc w tworzeniu i utrzymaniu bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy.
6. Opracowywanie programów zaspokajających ekonomiczne, psychologiczne i społeczne potrzeby pracowników oraz pomaganie organizacji w utrzymaniu produktywnych pracowników.
7. Zapewnienie, że organizacja przestrzega przepisów prawnych mających wpływ na miejsce pracy (takich jak prawa człowieka, równość zatrudnienia, bezpieczeństwo i higiena pracy, standardy zatrudnienia oraz ustawodawstwo dotyczące stosunków pracy).
8. Zapewnienie organizacji dobrze wyszkolonych i zmotywowanych pracowników.
9. Zwiększenie satysfakcji pracowników i wspomaganie ich samorealizacji.
10. Rozwijanie i utrzymywanie wysokiej jakości życia zawodowego.
11. Komunikowanie polityki HR wszystkim pracownikom.
12. Pomaganie w utrzymaniu etycznej polityki i zachowania.

Obecnie występującym trendem w ZZL jest trend ukierunkowany na *przekształcanie tych zasobów w kapitał, od którego w znacznej mierze zależy wartość firmy*³¹⁵. Determinantami tych przekształceń są m.in.³¹⁶:

- rozwijanie konstruktywnej i produktywniej współpracy,
- odpowiednie formułowanie celów oraz zadań usprawniających realizację wykonywanej pracy,
- modernizowanie systemów informacyjnych i motywacyjnych,
- opracowywanie racjonalnych rozwiązań wraz z ich wdrażaniem,
- prowadzenie edukacji w organizacji przekształconej w organizację inteligentną, inaczej uczącą się.

³¹⁴ A. Lelen (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Organizacja i Zarządzanie Strategiczne, 4, s. 1-23.

³¹⁵ A. Pochtowski (2003), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Kraków, s. 20.

³¹⁶ A. Ludwicyński (2000), Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] A. Ludwicyński (red.), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 28.

Rolą ZZL jest planowanie, opracowywanie oraz administrowanie polityką i programami zaprojektowanymi w celu optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich organizacji. Stanowi część zarządzania, zajmującego się ludźmi w pracy i ich relacjami w przedsiębiorstwach, które pod wpływem tworzącego się wielokulturowego środowiska pracy mogą ulegać zmianie. Przed ZZL stoi nadal wiele wyzwań, przy czym jednym z nich jest wykorzystanie pracy migrantów, którzy podejmując pracę w danym przedsiębiorstwie, stają się jego zasobem. O ile wcześniej wypracowane polityki i programy zarządzania zasobami ludzkimi mogą być skuteczne w odniesieniu do pracowników krajowych, o tyle w przypadku zatrudnionych migrantów mogą wymagać korekty lub poważniejszej zmiany.

Jak wspomniano we wcześniejszym rozdziale („Specyfika migracji zarobkowej w świetle badań naukowych”), celem migracji zarobkowej jest podjęcie przez cudzoziemców pracy w kraju docelowym, co najczęściej skutkuje podjęciem pracy zarobkowej w formie zatrudnienia przez przedsiębiorstwo. Fakt ten powoduje, że cudzoziemiec staje się zasobem przedsiębiorstwa, odnośnie do którego opracowywane są procedury i działania, mające na celu optymalne wykorzystanie jego pracy. Cudzoziemiec zatrudniony w przedsiębiorstwie staje się aktywnym uczestnikiem kontaktów, relacji czy działań zachodzących w ramach danej firmy, które potencjalnie wpływają na kształtowanie się wartości całego przedsiębiorstwa. To powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi rozpatrywane jest również w kontekście badań związanych z migracją zarobkową.

Badania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i migracji zarobkowej prowadzone są z dwóch głównych punktów widzenia – po pierwsze, z perspektywy kształtowania się praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do cudzoziemców podejmujących pracę w przedsiębiorstwach³¹⁷, a po drugie, pod kątem kształtowania się praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do zatrudnionych już pracowników w celu ich zatrzymania, w momencie gdy ma miejsce swoista „fala odpływu” pracowników migrujących do innych krajów³¹⁸. Badania przeprowadzone przez V.A. Andreeva, T.V. Varkulevicha i M.N. Arnauta³¹⁹ dotyczące Federacji Rosyjskiej koncentrowały się na możliwości wykorzystania łańcuchów dostaw w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wskazali oni, że migracja wysoko wykwalifikowanych pracowników za granicę staje się obecnie istotnym problemem dla rozwoju poszczególnych regionów. Odpływ pracowników decydujących się na migrację zarobkową może spowodować

³¹⁷ Np. L.S. Krismadewi (2017), Work reform in Indonesia: An agenda for greater efficiency, Paper presented at the Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management and Global Growth, 2017-January, s. 3586-3606.

³¹⁸ Np. K. Ročkute, I. Minelgaite, L. Zailskaitė-Jakšė, R. Damaševičius (2018), Brand awareness in the context of mistrust: The case study of an employment agency, Sustainability, 10(3), DOI: 10.3390/su10030695; M. Rutten (2009), The economic impact of medical migration: An overview of the literature, World Economy, 32(2), s. 291-325, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2008.01147.x.

³¹⁹ V.A. Andreev, T.V. Varkulevich, M.N. Arnaut (2019), Using supply chain strategy in skilled workers migration: A consequence for the Russian Far East’s economy, International Journal of Supply Chain Management, 8(6), s. 458-465.

skurczenie się gospodarki o 0,3-0,4 procenta. To z kolei przekłada się na pogorszenie jakości usług publicznych w opiece zdrowotnej i edukacji oraz zapowiada degradację otoczenia biznesowego, ograniczając postęp gospodarczy. Straty migracyjne powodują zmianę struktury demograficzno-etnicznej zatrudnienia w regionie, co w dłuższej perspektywie będzie determinować nierównowagę strukturalną na rynku pracy. Konsekwencją jest negatywny wpływ procesów migracyjnych na strukturę wiekową siły roboczej, biorąc pod uwagę fakt, że znaczna część migracji, około 70 procent, dotyczy odpływu osób w wieku produkcyjnym. Następną konsekwencją jest zmniejszenie liczby osób zaangażowanych w gospodarkę, a co za tym idzie – zmniejszenie podaży zasobów pracy na rynku. Ponadto odpływ siły roboczej warunkuje spowolnienie gospodarcze i osłabienie statusu geopolitycznego Federacji Rosyjskiej na Dalekim Wschodzie w wyniku procesu wyludniania obszarów przygranicznych. Odpowiedzią na te problemy może być wprowadzenie strategii łańcucha dostaw w celu właściwego zarządzania zasobami ludzkimi przez przedsiębiorstwa poszukujące wykwalifikowanych pracowników. W tym kontekście odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, z wykorzystaniem łańcuchów dostaw w odniesieniu do pracowników, przyczyni się może nie do zmniejszenia poziomu migracji, ale spowoduje zmniejszenie się „luki”, jaka występuje na rynku pracy pomiędzy podażą a popytem na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Celem badań przeprowadzonych przez O. Shvetsova³²⁰ było rozpoznanie współczesnych trendów w zarządzaniu migrantami w Korei Południowej, przeanalizowanie nowych tendencji i perspektyw oraz stworzenie profilu emigranta. Uzyskane wyniki wskazały, że firmy południowokoreańskie stosują specyficzne podejście do zarządzania emigrantami, które opiera się na kluczowych kompetencjach zatrudnionych w przedsiębiorstwie cudzoziemców.

Y. Bilan i inni³²¹ podkreślają, że na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw zatrudnianie i zatrzymywanie wykwalifikowanych pracowników jest jednym z najtrudniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w gospodarkach rozwijających się, charakteryzujących się dużą intensywnością „wypływania” wykwalifikowanych pracowników z powodu migracji zarobkowej. Przedmiotem prowadzonych przez nich badań były przedsiębiorstwa ukraińskie, zmagające się z problemami zatrudniania i utrzymywania wykwalifikowanych pracowników. Problemy te są związane z opłacalnością samego przedsiębiorstwa. Te, które są nierentowne, mają większe problemy w tym obszarze niż te, które są dochodowe. Główne problemy z obsadzaniem wakatów według badanych pracodawców to:

1. czynniki rynkowe – brak pracowników o wymaganych umiejętnościach;
2. wewnętrzne problemy z zapewnieniem atrakcyjności miejsc pracy (materialne – płacowe i niematerialne – perspektywy kariery, elastyczne godziny pracy, legalne zatrudnienie);

³²⁰ O. Shvetsova (2017), The profile of an expatriate in south korea: Evidence from the korean TNC's employee's survey, *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(7), s. 1942-1954.

³²¹ Y. Bilan, H. Mishchuk, I. Roshchuk, O. Joshi (2020), Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success, *Business: Theory and Practice*, 21(2), s. 780-791, DOI: 10.3846/btp.2020.12750.

3. wewnętrzne czynniki nieefektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rekrutacji;
4. psychofizjologiczne czynniki satysfakcji z pracy.

Na podstawie uzyskanych wyników wysnuto wnioski, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach na Ukrainie są w dużej mierze budowane chaotycznie, bez analizowania wpływu na efektywność wykorzystania innych zasobów i bez podawania powiązań z ogólną efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez X. Denga³²² dotyczyły przedsiębiorstw rodzinnych i stosowanych przez nich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w celu przyciągania i zatrzymywania pracowników migrujących. Opierając się na teorii kapitału społecznego, perspektywie wymiany społecznej i teorii wsparcia organizacyjnego, autor formułuje propozycję wykorzystania „rodziny” do zwiększenia poziomu zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań wśród grup fokusowych, wywiadów i przeglądów dokumentów organizacyjnych spostrzeżono, że godziwe warunki pracy, rozwój kariery i kultura korporacyjna integrująca pracowników ze społecznością, czyli praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, mogą być pomocne w przyciąganiu i zatrzymywaniu nowego pokolenia pracowników migrujących.

Badania przeprowadzone przez A.W. Tiana, Y. Wanga i T. Chia³²³ wykazały konieczność wprowadzenia zmian do zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do zarządzania cudzoziemcami zatrudnionymi w danym przedsiębiorstwie. Stwierdzili oni występowanie różnic w poziomach zadowolenia z wykonywanej pracy w zależności od tego, czy pracę tę wykonywali cudzoziemcy, czy pracownicy lokalni, przy czym nie wiadomo, co stanowiło przyczynę tych różnic. W swoich badaniach wykazali oni potrzebę przyjęcia bardziej precyzyjnego podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi m.in. poprzez zrozumienie potrzeb i oczekiwań określonych grup pracowniczych (np. wykwalifikowanych migrantów). To ponadto podkreśla znaczenie, jakie dla przedsiębiorstwa ma zrewidowanie strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w celu lepszego rozpoznania potrzeb oraz lepszego wykorzystania umiejętności posiadanych zarówno przez wykwalifikowanych migrantów, jak i pracowników lokalnych.

H. Janta i inni³²⁴ propagowali potrzebę szerszej konceptualizacji praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zatrudniających cudzoziemców, a wnioski takie wyciągnęli na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw działających w branży turystycznej i hotelarskiej, zatrudniających m.in. polskich migrantów.

³²² X. Deng (2018), Embedding ‘familiness’ in HRM practices to retain a new generation of migrant workers in China, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), s. 561-577, DOI: 10.1080/13602381.2018.1451124.

³²³ A.W. Tian, Y. Wang, T. Chia (2018), Put my skills to use? Understanding the joint effect of job security and skill utilization on job satisfaction between skilled migrants and Australian born workers in Australia, *Social Indicators Research*, 139(1), s. 259-275, DOI: 10.1007/s11205-016-1404-4.

³²⁴ H. Janta, P. Lugosi, L. Brown, A. Ladkin (2012), Migrant networks, language learning and tourism employment, *Tourism Management*, 33(2), s. 431-439, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.05.004.

Z uwagi na to, że przedsiębiorstwa działające w tej branży charakteryzują się najczęściej sieciowością oraz licznymi interakcjami angażującymi przepływy informacji i kapitału ludzkiego, ich doświadczenia związane z zatrudnieniem i socjalizacją cudzoziemców zaczynają się poza fizycznymi granicami miejsca pracy. W odpowiedzi na te zjawiska przedsiębiorstwa powinny odpowiednio kształtować swoje praktyki w ramach ZZL, uwzględniając, w jaki sposób takie sieci i przepływy wpływają na rozwój wzorców zachowań czy wielokulturowego środowiska pracy. Z kolei C.C-Y. Kwong³²⁵ badał, jak kształtowały się praktyki ZZL i motywacji, ale w odniesieniu do migrantów wewnętrznych. W badaniach podjął on próbę oceny wpływu migracji „miejsko-wiejskiej” na pracowników banku w trzech aspektach. Po pierwsze, analizował wpływ migracji na życie osobiste pracowników, takie jak postrzeganie nowego środowiska i warunków życia, ich zmartwienia, sposoby utrzymywania więzi rodzinnych i relacji na odległość. Po drugie, badał wpływ migracji na wydajność pracy pracowników, a po trzecie, obserwował, w jaki sposób bank radzi sobie z problemem demoralizacji poprzez politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzone przez niego analizy wykazały, że dzięki silnej polityce wynagrodzeń i stosunkowo uczciwemu systemowi oceny wyników, stosowaniu środków w postaci awansu, premii, dodatków i zachęt proces odchodzenia pracowników został zatrzymany. Z kolei przedmiotem badań C. Yorozu³²⁶ były firmy japońskie zatrudniające cudzoziemców oraz ich pracownicy. Celem tych badań było określenie, w jaki sposób cudzoziemcy pracowali w Japonii i jak dobrze zostali wpasowani w unikalne japońskie środowisko pracy, zwłaszcza w system ZZL. Zagadnienie to zostało zbadane zarówno z punktu widzenia firm japońskich, jak i z punktu widzenia międzynarodowej siły roboczej. Realizacja tych badań wykazała występowanie problemów w systemie ZZL. O ile podobnie występujące problemy w Wielkiej Brytanii i USA najczęściej dotyczą wynagrodzeń i dyskryminacji ze strony pracowników lokalnych³²⁷, o tyle w przypadku cudzoziemców w firmach japońskich w tradycyjnym systemie HR pojawiły się inne wyjątkowe problemy. Występuje bowiem duża przepaść między oczekiwaniami japońskich firm a oczekiwaniami cudzoziemców. Firmy oczekują, że cudzoziemcy zostaną na dłużej, podczas gdy oni preferują różnorodne doświadczenia zawodowe, tak aby móc szybko rozwijać umiejętności zawodowe. Także japońscy pracownicy korzystali z zalet bezpiecznego systemu ZZL, jednak okazało się, że cudzoziemcy niekoniecznie preferują tego rodzaju korzyści. To wskazuje na potrzebę uelastyczenia ZZL przez firmy japońskie, biorąc pod uwagę oczekiwania i potrzeby cudzoziemców.

³²⁵ C.C.-Y. Kwong (2004), The impact of “urban-rural” migration in Indonesia: A case study of Bank Rakyat Indonesia employees, *Asian and Pacific Migration Journal*, 13(4), s. 523-532, DOI: 10.1177/011719680401300407.

³²⁶ C. Yorozu (2020), How do self-initiated expatriates fit into the Japanese traditional HR system? A call for institutional change to achieve mutual understanding, *Journal of Global Mobility*, 8(3-4), s. 291-307, DOI: 10.1108/JGM-03-2020-0018.

³²⁷ Y. Baruch, M. Dickmann, Y. Altman, F. Bournois (2013), Exploring international work: Types and dimensions of global careers, *International Journal of Human Resource Management*, 24(12), s. 2369-2393, DOI: 10.1080/09585192.2013.781435.

Na chwilę obecną temat nie został w pełni wyczerpany³²⁸, co może wskazywać na występowanie kolejnej potencjalnej luki badawczej w obszarze badań nad migracją zarobkową. Biorąc pod uwagę jednak to, że jednym z procesów ZZL jest zarządzanie środowiskiem wielokulturowym oraz motywacja pracowników pochodzących z różnych krajów, warto zbadać, jak fakt zatrudniania migrantów wpływa na tworzenie się środowiska wielokulturowego oraz to, jak realizowany jest proces motywacyjny w odniesieniu do tych pracowników. Dlatego w kolejnych podrozdziałach omówiony został wpływ zatrudniania migrantów na tworzenie się środowiska wielokulturowego (3.2) oraz sposoby realizowania procesów motywacyjnych w takim środowisku (3.3).

3.2. Wpływ zatrudniania cudzoziemców na wielokulturowe środowisko organizacji

Organizacja, przedsiębiorstwo, miejsce pracy to otoczenie, w którym pracownik spędza zwykle 1/3 doby, co oznacza, że praca to jest jednym z dominujących środowisk życia człowieka. Spędzając tam średnio 8 godzin dziennie, pracownik organizacji funkcjonuje w ramach przyjętej kultury, która w odniesieniu do organizacji oznacza zwyczaje w niej panujące, tradycje, symbole, opowieści, mity czy artefakty. Osoby pełniące najważniejsze funkcje w organizacji (właściciele, menedżerowie, dyrektorzy czy kierownicy) są jej symbolami przekazującymi określone tradycje, a ich słowa oraz czyny są interpretowane przez pozostałych pracowników³²⁹. To wszystko tworzy specyficzną dla organizacji kulturę organizacyjną. Sama kultura rozumiana jest jako zestaw zachowań, obyczajów, przekonań czy postaw charakterystycznych dla określonej zbiorowości ludzkiej – począwszy od małych zespołów pracujących w jednej organizacji aż po całe narody³³⁰ – i odnosi się do przyjętych wartości, leżących u podstaw założeń, oczekiwań i definicji charakteryzujących organizację i jej członków³³¹. G. Hofstede i inni definiują kulturę jako zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej grupy od drugiej, która obejmuje całą sferę zwykłych i codziennych zachowań człowieka³³². Kultura definiowana jest również „jako złożona całość, obejmująca wiedzę, przekonania, sztukę, przepisy prawne i moralne, zwyczaje i obyczaje oraz wszelkie umiejętności i nawyki, które przyswaja sobie człowiek, będąc członkiem społeczeństwa”³³³. Składają się na nią: język, idee, wartości,

³²⁸ Podczas przeszukiwania przeprowadzonego w bazie Scopus znaleziono zaledwie 18 dokumentów spełniających wyniki wyszukiwania (TITLE-ABS-KEY (“labor migration”) OR TITLE-ABS-KEY (“labour migration”) AND TITLE-ABS-KEY (“human resources management”).

³²⁹ M.J. Hatch (2002), Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 68.

³³⁰ A. Sitko-Lutek (2005), Kultura organizacyjna okresu transformacji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, s. 67-72.

³³¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, USA, s. 29.

³³² J. Van Maanen, E.H. Schein (1977), *Toward a Theory of Organizational Socialization*, <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>, data dostępu: 20.10.2022.

³³³ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa, s. 21

etap rozwoju cywilizacyjnego oraz uwarunkowania etniczne, historyczne, ustrojowe, ekonomiczne, techniczne, socjopolityczne, religijne i międzynarodowe³³⁴. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie może być jednolita lub zróżnicowana, a stopień jej upowszechnienia jest determinowany m.in. wielkością organizacji. Im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej zróżnicowana będzie kultura organizacyjna, gdyż tworzą się wtedy odrębne od siebie grupy pracowników (np. pracujących w jednym dziale), kształtujące odrębne od siebie subkultury³³⁵. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner argumentują, że istnieją poważne różnice kulturowe między narodami oraz że wpływają one na proces prowadzenia biznesu i zarządzania organizacjami – i w tym kontekście kultura rozumiana jest po prostu jako sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy czy dylematy³³⁶. Należy zauważyć, że R. Inglehart i W.E. Baker wskazują, że raz ustanowione międzykulturowe różnice stają się częścią kultury narodowej przekazywanej przez instytucje edukacyjne i środki masowego przekazu, co także wpływa na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych³³⁷. Z kolei L. Smircich postrzega samą kulturę jako paradygmat organizacji³³⁸, a J.R. Harrison i G.R. Carroll zauważyli, że obecnie systemy kulturowe są bardzo solidne i rozwijają się również w przypadku wysokiej rotacji pracowników, a nawet w fazie spadkowej rozwoju samej organizacji³³⁹.

Zjawisko kultury organizacyjnej jest całkiem nowym przedmiotem badań naukowych i teorii zarządzania, bowiem dopiero w latach 60. ubiegłego wieku termin ten pojawił się w literaturze naukowej jako synonim „klimatu”. W latach 70. ubiegłego wieku pojawiło się pojęcie „kultura kooperacyjna”, a w ostatnich latach – pojęcie „kultura kapitału ludzkiego” jako odpowiedź na warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje. Obecnie kultura organizacyjna jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, wpływającym na utrzymanie przewagi konkurencyjnej organizacji³⁴⁰. Zwiększający się nacisk na eksponowanie kultury w organizacji wynika z tego, że coraz częściej siła robocza w danej organizacji jest wielokulturowa, co powoduje, że przedsiębiorstwa chcące działać w warunkach m.in. globalizacji muszą lepiej zrozumieć jej istotę.

³³⁴ M. Jankowska-Mihułowicz (2011), Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, *Problemy Zarządzania*, 9(4), s. 61-74.

³³⁵ C. Sikorski (2008), O zaletach słabej kultury organizacyjnej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 63-78.

³³⁶ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., Chichester, s. 6.

³³⁷ R. Inglehart, W.E. Baker (2000), Modernization, culture change, and the persistence of traditional values, *American Sociological Review*, 65(1), s. 19-51.

³³⁸ L. Smircich (1985), Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?, [w:] P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis., C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc., s. 55-72.

³³⁹ J.R. Harrison, G.R. Carroll (1991), Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), s. 552-582.

³⁴⁰ B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 144.

Według R.W. Griffina kultura organizacyjna to „zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, pomagający jej członkom zrozumieć, za czym opowiada się organizacja, jak działa i co uważa za ważne”³⁴¹. M.J. Hatch prezentuje pogląd, że kultura organizacji może stanowić samodzielną jednostkę, ale może być zbiorem różnych subkultur³⁴². Na jej rozwój pozytywnie wpływa dynamika wewnątrzorganizacyjna³⁴³; ona sama natomiast wpływa na podejmowanie decyzji o charakterze marketingowym³⁴⁴. Warto również wspomnieć, że gwałtowny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych nie tylko zainicjował rewolucję we współczesnym społeczeństwie, ale spowodował, że z tradycyjnej kultury wyłania się e-kultura, stając kluczowy czynnik integrujący wszystkie wymiary organizacji wkraczającej do przestrzeni wirtualnej³⁴⁵.

Kultura organizacyjna spełnia w przedsiębiorstwie trzy kluczowe funkcje³⁴⁶:

- integracyjną, której głównym celem jest zapewnienie wysokiego stopnia zgodności wartości wyznawanych przez pracowników, co przekłada się na poziom spójności i integralności zespołu pracowniczego,
- percepcyjną, która określa sposób postrzegania środowiska pracy oraz nadaje znaczenie społecznemu życiu pracowników organizacji,
- adaptacyjną, ukierunkowaną na wypracowanie gotowych schematów reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany.

Obecnie w prawie każdej organizacji występuje zjawisko wielokulturowości, które można zdefiniować jako przekonanie, że w każdym przedsiębiorstwie występuje kilka różnych od siebie środowisk i czynników kulturowych, które odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji. R.W. Griffin podjął próbę zdefiniowania wielokulturowości rozumianej jako „szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się z różnych kultur”³⁴⁷. Wielokulturowość³⁴⁸ może oznaczać występowanie kilku grup narodowych

³⁴¹ R.W. Griffin (2007), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 177.

³⁴² M.J. Hatch (2002), Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 237.

³⁴³ M.L. Shier, F. Handy (2016), Executive leadership and social innovation in direct-service nonprofits: Shaping the organizational culture to create social change, *Journal of Progressive Human Services*, 27(2), s. 111-130.

³⁴⁴ L. Yarbrough, N.A. Morgan, D.W. Vorhies (2011), The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance, *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, s. 555-573, DOI: 10.1007/s11747-010-0238-x.

³⁴⁵ E. Masłyk-Musiał, H. Bulińska (2011), ZZZL w wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(78), s. 9-30.

³⁴⁶ M. Juchnowicz (2007), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa, s. 112.

³⁴⁷ R.W. Griffin (2007), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 177.

³⁴⁸ Obok wielokulturowości występuje również pojęcie różnorodności. Różnorodność oznacza zróżnicowanie ludzi tworzących zbiorowość w pracy pod kątem płci, wieku czy pochodzenia etnicznego. O ile zatem wielokulturowość odnosi się do przekonań, norm czy określonych zachowań, o tyle różnorodność odnosi się najczęściej do cech fizycznych.

lub etnicznych, które z jednej strony nie tworzą integracji kulturowej, z drugiej jednak strony tworzą środowisko, w którym wielokulturowość jest jedną z głównych zasad jego funkcjonowania³⁴⁹. Według J.F.A. Stonera³⁵⁰ wielokulturowość to pogląd zakładający, że istnieje wiele różnych środków i czynników kulturowych, które mają duże znaczenie dla organizacji. Wielokulturowość to również strategie i polityki przyjęte w celu rządzenia lub zarządzania problemami różnorodności i wielości, które odrzucają społeczeństwa wielokulturowe³⁵¹. Należy jednak pamiętać, że wielokulturowość nie oznacza tylko znajomości obcego języka czy znajomości specyfiki innej kultury, wymaga również pozbycia się uprzedzeń, animozji czy stereotypów towarzyszących postrzeganiu innej grupy³⁵². Według R.W. Griffina organizacja wielokulturowa to taka, która „osiągnęła wysoki poziom różnorodności, jest zdolna do wykorzystania w pełnym zakresie korzyści z niej płynących i nie ma wiele problemów związanych z różnorodnością”³⁵³. Już na początku XXI wieku wielokulturowość była określana jako jeden z megatrendów, które będą charakteryzowały działalność organizacji. Obecnie do głównych przyczyn wielokulturowości w organizacjach zalicza się: zmiany demograficzne, globalizację, wzrost poziomu mobilności ludzi, zjawisko imigracji zarobkowej, międzynarodową współpracę przedsiębiorstw, dążenie do podnoszenia jakości siły roboczej czy nacisk ze strony prawnej³⁵⁴.

Tak jak w odniesieniu do kultury organizacyjnej, także wielokulturowość postrzegana jest jako czynnik wpływający na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa m.in. poprzez³⁵⁵:

- przekonanie, że organizacje, w których występuje wielokulturowość, częściej notują wyższy wskaźnik wydajności z jednocześnie niższym wskaźnikiem fluktuacji pracowników i ich absencji,
- fakt, że organizacje wielokulturowe mają zazwyczaj dobrą opinię wśród potencjalnych pracowników, co skutkuje przyciąganiem wysoko wykwalifikowanych pracowników chcących w nich pracować,
- argument, że organizacje wielokulturowe, posiadające zróżnicowane zespoły robocze, lepiej rozumieją poszczególne segmenty rynkowe, co stanowi ułatwienie w trafieniu do różnego rodzaju odbiorców,

³⁴⁹ R. Tomaszewska-Lipiec (2009), Zakład pracy jako organizacja wielokulturowa, [w:] S. Kaczor, T.Z. Sarleja (red.), Edukacja dla interkulturowości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii, Eksploatacji – PIB, Radom-Warszawa, s. 123-133.

³⁵⁰ J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert (2011), Kierowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

³⁵¹ S. Hall (2000), Conclusion: The Multi-Cultural Question. Un/Settled Multiculturalisms: Diasporas, Entanglements, Transruptions, [w:] B. Hesse (ed.), Zed Books, London, s. 209.

³⁵² N. Chmiel (2003), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk, s. 473.

³⁵³ R.W. Griffin (2007), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 177.

³⁵⁴ R. Tomaszewska-Lipiec (2009), Zakład pracy jako organizacja wielokulturowa, [w:] S. Kaczor, T.Z. Sarleja (red.), Edukacja dla interkulturowości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii, Eksploatacji – PIB, Radom-Warszawa, s. 123-133.

³⁵⁵ R.W. Griffin (2007), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 177.

- przekonanie, że organizacje wielokulturowe częściej znajdują lepsze rozwiązania dzięki posiadaniu dużego zasobu informacyjnego pochodzącego od pracowników wywodzących się z różnych kultur,
- przeświadczenie, że zarządzanie wielokulturowym środowiskiem pracy wymaga również od organizacji lepszej elastyczności, która przekłada się na jej pozycję rynkową.

Obecnie czynniki takie jak migracja, możliwości odbywania szybkich podróży i komunikacji oraz obecność międzynarodowych korporacji na rynkach pracy przyczyniły się nie tylko do globalnego wzrostu kontaktów międzykulturowych, ale również do kształtowania się wielokulturowości w organizacjach. K.H. d’Errico wyróżniła trzy poziomy przechodzenia od monokulturowości do wielokulturowości, a mianowicie³⁵⁶:

1. Poziom pierwszy – organizacja monokulturowa:

- Organizacja wykluczająca – cechą charakterystyczną takiej organizacji jest jej dominujący charakter, wykluczający wszelkie zmiany, które mogłyby naruszyć misję lub cel organizacji. Jej program dotyczący zatrudniania pracowników mniejszościowych (cudzoziemców, ludzi innej rasy, niepełnosprawnych lub odróżniających się w jakikolwiek inny sposób) koncentruje się na jednym – powstrzymanie ich przed zatrudnieniem, bowiem gdyby nawet do tego doszło, to ich bezpieczeństwo mogłoby być zagrożone.
- Klub białych mężczyzn – są to organizacje, których celem jest zapewnienie i utrzymanie przywilejów wybranej grupy osób, np. białych mężczyzn. Normy i wartości wyznawane przez nich są uznawane za prawidłowe i niepodważalne. Organizacja dopuszcza możliwość zatrudniania np. kobiet lub cudzoziemców, ale tylko wtedy, gdy wykazują chęć aktywnej asymilacji i nie wychodzą poza ramy swoich stereotypowo postrzeganych ról. Ten typ organizacji dopuszcza zmiany w niewielkim zakresie, a zatrudnienie pracownika odstającego od reszty nie zagraża jego bezpieczeństwu.

Na tym poziomie organizacja realizuje strategię przymusowego narzucenia wzorca kulturowego wszystkim swoim jednostkom organizacyjnym, które są przyporządkowane jednostce głównej³⁵⁷.

2. Poziom drugi – organizacja niedyskryminująca w monokulturowym kontekście:

- Organizacja chętnie rekrutująca pracowników z różnorodnych środowisk, ale jedynie do poziomu wypełnienia limitów, często odgórnie narzuconych. Jednakże w takim przypadku osoby stanowiące mniejszość zatrudniane są na niższych stanowiskach i z niższym wynagrodzeniem. Osoby trafiające do najwyższego kierownictwa muszą być wykwalifikowanymi specjalistami i działać zespołowo na rzecz organizacji. Tego typu organizacja jest zaangażowana w dywersyfikację swojej siły roboczej i pod tym względem jej głównym celem działania jest zatrudnianie np. cudzoziemców.

³⁵⁶ K.H. d’Errico (1990), From a Monocultural to a Multicultural Organization, Cooperative Grocer Network, <https://www.grocer.coop/articles/monocultural-multicultural-organization>, data dostępu: 14.05.2021.

³⁵⁷ A.K. Koźmiński (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 187.

- Organizacja, której działania wykraczają daleko poza zwykłą rekrutację, odgrywa aktywną rolę w zapewnianiu sukcesu kobietom, osobom o innym kolorze skóry, osobom niepełnosprawnym, które są przez nią zatrudniane. Zwraca uwagę na postawy i zachowania, które są obraźliwe dla pracowników, odróżniających się od reszty zespołu. Prowadzi szkolenia dla menedżerów w zakresie zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą. Wyjaśnia poprzez system nagród i dyscypliny, że tego rodzaju działania są ważne, ale nadal jest to organizacja monokulturowa.

Na tym poziomie realizowana jest strategia zakładająca współistnienie kulturowe, polegające na tym, że w ramach jednej organizacji tworzone są odrębne jednostki monokulturowe, które się ze sobą komunikują, najczęściej dzięki osobom z pogranicza kulturowego³⁵⁸.

3. Poziom trzeci – organizacja wielokulturowa:

- Organizacja redefiniująca, czyli przechodząca transformację i dążąca do tego, aby stać się organizacją wielokulturową. Zaczyna kwestionować ograniczenia perspektywy monokulturowej oraz istniejące normy i wartości. Aktywnie angażuje się w tworzenie wizji, planowanie i rozwiązywanie problemów przy uwzględnieniu wszystkich istniejących perspektyw i kultur. Jej działania skierowane są na przeobrażenie się w wielokulturową organizację.
- Organizacja wielokulturowa – odzwierciedlająca wkład i zainteresowania różnych grup kulturowych i społecznych w swojej misji, działalności oraz w dostarczaniu produktów lub usług. Zobowiązuje się do wykorzenienia ucisku społecznego we wszystkich formach wewnątrz organizacji. Jest wrażliwa na ewentualne naruszenie interesów wszystkich grup kulturowych i społecznych, niezależnie od tego, czy są one reprezentowane w organizacji, czy też nie. Członkowie organizacji pochodzą z różnych grup kulturowych i społecznych i są częścią wszystkich szczebli organizacji, zwłaszcza w tych obszarach, w których podejmowane są decyzje kształtujące organizację (sprawiedliwy podział władzy). Bierze na siebie szerszą odpowiedzialność społeczną. Jest to system, który współdziała z otoczeniem. W szczególności obejmuje to odpowiedzialność za wspieranie wysiłków mających na celu wyeliminowanie wszelkich form ucisku społecznego³⁵⁹. Wiąże się to ze wspieraniem wysiłków zmierzających do rozszerzenia koncepcji wielokulturowości.

Na tym poziomie występuje pełna współpraca kulturowa, w ramach której następuje przenikanie się różnych kultur, co w efekcie prowadzi do ujednoczenia się kultury, określanej jako metakultura danej organizacji (tab. 3.1).

³⁵⁸ S. Przytuła (2009), Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych, [w:] M. Juchnowicz (red.), Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków, s. 475-478.

³⁵⁹ L. Zbiegień-Maciąg, K. Klimkiewicz (2008), Zaangażowanie prospołeczne pracowników w odpowiedzialnej firmie, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 5, s. 304-311.

Tabela 3.1. Cechy organizacji monokulturowej i wielokulturowej

Organizacja monokulturowa	Organizacja wielokulturowa
<ul style="list-style-type: none"> – jednolity kod językowy – wspólna przeszłość – współdzielone mity i legendy – przewidywalność w sposobach spełniania określonych ról – jednolity i spójny system nagród i kar – przejrzysty system stratyfikacji społecznej – jednolita estetyka – trudności w akceptacji zmian i innowacji – posiadanie silnych mechanizmów obronnych – wspólna wizja przyszłości – jasno wydzielone kryteria „swój” i „obcy” 	<ul style="list-style-type: none"> – pomieszane kody językowe – brak wspólnej przeszłości – brak „lokalnych” bohaterów – niejasne znaczenie nagród i kar o charakterze pozamaterialnym – niezrozumienie systemu nagród i kar finansowych – przenikające się wzajemnie systemy stratyfikacji – zróżnicowana i niespójna estetyka – łatwiejsze wprowadzanie zmian i innowacji – skłonność do działań ofensywnych – odmienne i zróżnicowane wizje przyszłości – nieprzewidywalność i zróżnicowanie lojalności wewnętrznej i zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 185

Organizacje dążące do tego, aby w ramach ich działania powstały wielokulturowe środowiska pracy, powinny postępować zgodnie z następującymi zasadami zarządzania, zaproponowanymi przez A.K. Koźmińskiego³⁶⁰:

- zasada refleksyjności, polegająca na umiejętnym identyfikowaniu źródeł, przejawów i form wielokulturowości,
- zasada empatii, umożliwiająca zrozumienie różnych sposobów postrzegania zjawisk, odczuć, motywacji czy emocji różnych grup,
- zasada uznania różnorodności, przejawiająca się akceptacją występujących różnic,
- zasada wspólnoty, zakładająca uwzględnianie wspólnych interesów, wartości i motywacji oraz wyznawanie tej samej etyki pracy,
- zasada kompromisu, czyli zdolność do ustępstw względem różnych grup,
- zasada stałej adaptacji, nie tylko do nieustannie zmieniających się warunków otoczenia, ale również do nowych zmian kulturowych i pojawiających się nowych wyzwań,
- zasada szybkości działania, czyli umiejętności przewidywania zmian kulturowych oraz odpowiedniego przygotowania nowych wzorców działania i norm, jeszcze przed wystąpieniem tych zmian.

Wielokulturowość, z jednej strony, stanowi szansę rozwoju organizacji oraz umocnienie jej przewagi konkurencyjnej, z drugiej – niesie szereg zagrożeń, z którymi organizacja musi sobie poradzić (tab. 3.2).

³⁶⁰ A.K. Koźmiński (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 188.

Tabela 3.2. Szanse i zagrożenia wynikające z wielokulturowości

Szanse	Zagrożenia
– większy poziom innowacyjności i kreatywności spowodowany różnorodnymi perspektywami kulturowymi	– spadek poziomu zaufania między pracownikami
– lepsza produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników	– tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami
– wzrost ekonomiczny	– utrudniona integracja spowodowana uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi
– lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoka wrażliwość kulturowa	– napięcie pomiędzy pracownikami, wywodzącymi się z różnych kultur
– zapożyczanie pewnych wzorców kulturowych do działalności organizacji	– pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów
– lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców	– bariera językowa, będąca przyczyną nieporozumień
– zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników	– obawa przed utratą własnej odrębności kulturowej
– większy poziom tolerancyjności	– obawa przed zbyt wielkimi zmianami wynikającymi z zatrudniania cudzoziemców
– przyciąganie wykwalifikowanych pracowników poprzez oferowanie większych szans na rozwój zawodowy	– problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą
– możliwość oferowania szerszej i bardziej elastycznej gamy produktów	– ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkujące wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury
– nauka obcych języków	– trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, czego skutkiem jest jej błędne interpretowanie
– zwiększenie interakcji między pracownikami	– wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy
– łatwiejsze rozwiązywanie problemów	– różne rozumienie etyki zawodowej
– wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych	– sprzeczne style pracy w zespołach
– nawiązywanie więzi społecznych i większa integracja pracowników	– bariera w procesach transformacji przedsiębiorstwa
– zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur	– czynnik determinujący powstanie kryzysów w firmach prywatnych
– uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości	
– lepsza wymiana pomysłów, idei i informacji, skutkująca lepszym opracowaniem rozwiązań	
– większa empatia i akceptacja różnorodności w aspekcie innych wartości	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Jana (2017), The Pros & Cons of Cultural Diversity, <https://tiffanyjana.medium.com/the-pros-cons-of-cultural-diversity-910767c1ef61>, data dostępu: 2.05.2021; U. Jabłońska (2013), Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe, *GFMP Management Focus*, 14, s.17; M. Jankowska-Mihulowicz (2011), Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, *Problemy Zarządzania*, 9(4), s. 67; K. Reynolds (2019), 13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace, Hult International Business School, <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>, data dostępu: 2.05.2021; M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22; K. Obłój, M. Koster (1994), Polish privatization program: Action, symbolism and cultural barriers, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 8/1, s. 7-21, DOI: 10.1177/108602669400800102; R.R. Gesteland (2012), *Cross-Cultural Business Behavior. A guide for Global Management*, Copenhagen Business School Press, s. 104

Migracja i ekspansja wielkich korporacji na rynkach międzynarodowych przyczyniają się do coraz częstszego tworzenia się zespołów, których członkowie reprezentują różne narodowości i kultury. Sama praca zespołowa w ostatnich latach zyskała bardzo na znaczeniu. Jest ona postrzegana jako bardzo efektywne narzędzie, umożliwiające uzyskiwanie wyjątkowych rezultatów, jak też sprawne rozwiązywanie nawet najtrudniejszych zadań³⁶¹. Pracownicy tworzący zespół wzajemnie się uzupełniają, wykazują wysoki poziom zaangażowania w realizację celów, reprezentują podobne podejście do pracy oraz są odpowiedzialni za wyniki działań względem samych siebie³⁶². Według A. Donnella skutecznie działający zespół może osiągnąć niewiarygodne rezultaty, wynikające z połączeń różnorodnych umiejętności, odmiennych doświadczeń oraz silnej motywacji, które tworzą silny efekt synergii, umożliwiając szybsze reagowanie na zachodzące zmiany rynkowe, gospodarcze czy technologiczne, które obecnie stanowią nieodłączny element funkcjonowania organizacji³⁶³. Pracownicy wywodzący się z tych różnych środowisk współistnieją i pracują ze sobą na rzecz danej organizacji³⁶⁴. Różnice kulturowe mają wpływ na pracę zespołu, w szczególności na: komunikację w zespole, podejście do rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji. Występujące różnice kulturowe w zespole mogą stwarzać zarówno szanse, jak i zagrożenia, co powoduje, że współpraca zespołów zróżnicowanych kulturowo stanowi złożone zjawisko, którego sukcesu czy porażki nie można wcześniej przewidzieć³⁶⁵. Wielokulturowość zespołów pracowniczych jest efektem globalizacji powodującej tzw. kurczenie się świata, co przekłada się na coraz częstsze zatrudnianie pracowników wywodzących się z odmiennych kultur³⁶⁶. Wielokulturowe zespoły pracownicze charakteryzują się szerokim zakresem różnic kulturowych³⁶⁷. Podczas gdy do opisanía odmienności kulturowych używa się wielu głównych i drugorzędnych cech, najczęstsze cechy używane do określenia poziomu wielokulturowości danego zespołu pracowniczego odnoszą się do: wieku, płci, pochodzenia etnicznego, sprawności fizycznej, rasy i orientacji seksualnej³⁶⁸. Jednakże obok tych cech w wielokulturowych zespołach pracowniczych występują różnice w odniesieniu do wyznawanego podejścia do podstawowych wartości (liberalizm versus konserwatyzm), czasu realizacji powierzonych zadań, motywacji, akceptacji obowiązującej

³⁶¹ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.

³⁶² J.R. Katzenbach, D.K. Smith (1999), *The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization*, Harvard Business School Press, London, s. 23.

³⁶³ A. Donnella (2007), *Kierowanie zespołami*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice.

³⁶⁴ Z. Ratajczak (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa, s. 114-117.

³⁶⁵ M. Nadziakiewicz (2018), Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 126, s. 143-150.

³⁶⁶ W. Sitko, E. Mieszajkina (2016), Intellectual entrepreneurship in a globalizing world, *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 419, s. 178-188.

³⁶⁷ Z. Janowska (2014), Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, s. 120-129.

³⁶⁸ F. Sherman, *The Definition of Multicultural in the Workplace*, <https://smallbusiness.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html>, data dostępu: 23.06.2021.

hierarchii kierowniczej, przywiązywania wagi do szczegółów, poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę i identyfikacji z firmą, braniem odpowiedzialności za wykonywane zadania, asertywności, sposobu komunikowania się czy motywowania³⁶⁹. Elementem łączącym pracowników w ramach zespołu pracowniczego, bez względu na ich narodowość, były: otwartość, szacunek dla innych kultur oraz tolerancja³⁷⁰. Z opisu wyraźnie widać, że ważną rolę w kierowaniu wielokulturowym zespołem odgrywa jego kierownik (menedżer, przywódca lub lider), który także powinien posiadać kompetencje odpowiednie do kierowania tego rodzaju zespołem. Z pewnością zarówno zarządzanie grupą zróżnicowaną kulturowo, jak i bycie jej częścią stanowi swego rodzaju wyzwanie³⁷¹. Przede wszystkim kierownik zespołu powinien uznać prawo pracownika do indywidualności i okazywać zainteresowanie wszystkim swoim pracownikiem³⁷². Powinien akceptować i wykazywać zainteresowanie odmiennością kulturową swoich podwładnych oraz pokazywać, że ich praca jest ważna z punktu widzenia całej organizacji³⁷³. Kierownik powinien dbać o rozwój swoich współpracowników, uczestniczyć w procesach szkolenia, delegować zadania, wspierać, udzielać informacji zwrotnej i dawać pewien stopień swobody w podejmowaniu decyzji przez pracowników³⁷⁴. Jednakże najważniejszą kompetencją kierownika zarządzającego wielokulturowym zespołem jest umiejętność świadomego budowania nowej koncepcji funkcjonowania organizacji, umożliwiającej jej transformację od organizacji monokulturowej do wielokulturowej³⁷⁵, które znacząco się od siebie różnią.

W dzisiejszej rzeczywistości nadal funkcjonują organizacje monokulturowe, ale jest to raczej spowodowane np. wielkością firmy – w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do 9 osób najczęściej zatrudniane są osoby pochodzące z tego samego kręgu kulturowego. Przy tym coraz rzadziej funkcjonują organizacje, które są monokulturowe z własnego wyboru i które są organizacjami wykluczającymi się. Niemal wszystkie większe organizacje dążą do różnorodności w swoich zespołach, bowiem liczba zalet wielokulturowości znacznie przewyższa wady, a same niedogodności czy wady wynikające z wielokulturowego środowiska pracy można zmniejszyć lub

³⁶⁹ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.

³⁷⁰ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.

³⁷¹ M. Nadziakiewicz (2018), Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 126, s. 143-150.

³⁷² D. MacLeod, C. Brady (2011), *The Extra Mile: How to Engage your People to Win*, Prentice Hall Financial Times, London.

³⁷³ Ł. Burkiewicz, A. Knap-Stefaniuk (2018), Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów, *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 130, s. 61-69.

³⁷⁴ M.J. Kouzes, B.Z. Posner (2008), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.

³⁷⁵ Ł. Burkiewicz, A. Knap-Stefaniuk (2018), Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów, *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 130, s. 61-69; T. Oleksyn (2006), Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 12, s. 2-10.

całkowicie wyeliminować. Zjawisko globalizacji czy obecnie obowiązująca poprawność polityczna (przynajmniej w krajach rozwiniętych) sprzyjają tworzeniu się wielokulturowych środowisk pracy, w których pracownicy wzajemnie się od siebie uczą, a ich wspólny wysiłek na rzecz organizacji umożliwia realizację jej celów. Najczęściej jednak stosowane są strategie mieszane, umożliwiające utworzenie i połączenie pewnych wzorców, wspólnych dla wszystkich zróżnicowanych pod względem kulturowym jednostek organizacji. Jednakże dominujące są cechy kultury organizacyjnej, która ze względu na własność kapitału jest jednak kulturą nadrzędną³⁷⁶.

Zjawisko globalizacji i rosnące trendy migracyjne nie tylko wpływają na zmianę struktury dotychczas heterogenicznych społeczeństw, „zmuszając” je do większej otwartości oraz przekształcenia w społeczeństwa zróżnicowane kulturowo, jak np. społeczeństwo USA³⁷⁷, Korei Południowej³⁷⁸, Tajwanu³⁷⁹, Japonii³⁸⁰, Federacji Rosyjskiej³⁸¹, Szwecji³⁸², Hiszpanii³⁸³ czy Norwegii³⁸⁴. Sama migracja jest obecnie jednym

³⁷⁶ A. Pocztowski (2002), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 28.

³⁷⁷ R. Wilson (2022), Moving to economic opportunity: (inline image) the migration response to the fracking boom, *Journal of Human Resources*, 57(3), s. 918-955, DOI: 10.3368/jhr.57.3.0817-8989R2.

³⁷⁸ A.E. Kim (2009), Global migration and South Korea: Foreign workers, foreign brides and the making of a multicultural society, *Ethnic and Racial Studies*, 32(1), s. 70-92, DOI: 10.1080/01419870802044197; H. Kim (2009), Contested governance in the making of multicultural societies: Labor migration and international marriages in South Korea, *Korea Observer*, 40(2), s. 273-300; K. Park (2014), Foreigners or multicultural citizens? Press media's construction of immigrants in South Korea, *Ethnic and Racial Studies*, 37(9), s. 1565-1586, DOI: 10.1080/01419870.2012.758860; J.K. Kim (2011), The politics of culture in multicultural Korea, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1583-1604, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613333; H. Kim, I. Oh (2011), Migration and multicultural contention in East Asia, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1563-1581, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613332.

³⁷⁹ L. Huang (2006), A world without strangers? Taiwan's new households in the nexus of China and Southeast Asia relations, *International Development Planning Review*, 28(4), s. 447-473, DOI: 10.3828/idpr.28.4.2; H. Kim, I. Oh (2011), Migration and multicultural contention in East Asia, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1563-1581, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613332.

³⁸⁰ D.W. Haines, M. Minami, S. Yamashita (2007), Transnational migration in East Asia: Japan in comparative focus, *International Migration Review*, 41(4), s. 963-967, DOI: 10.1111/j.1747-7379.2007.00108.x; H. Kim, I. Oh (2011), Migration and multicultural contention in East Asia, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1563-1581, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613332; K. Iwabuchi (2014), Cultural citizenship and prospects for Japan as a multicultural nation, *Transnational trajectories in East Asia: Nation, citizenship, and region*, s. 239-253, DOI: 10.4324/9781315744599-23.

³⁸¹ O. Mukhoryanova, K. Hercegová, S. Kalyugina, O. Tretyakova (2018), Socio-economic labor relations and personnel security in multicultural environment [Совершенствование институциональной модели как фактор укрепления кадровой безопасности в условиях поликультурной среды], *Terra Economicus*, 16(4), s. 130-143, DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-4-130-143.

³⁸² I.V. Grishin (2017), Sweden's immigration worries, *World Economy and International Relations*, 61(9), s. 66-76, DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-9-66-76.

³⁸³ B. Agrela, G. Dietz, M. Geiger (2006), Multilevel and public-private integration management in Spain. Implications for migrant workers in the agriculture of Almería, *Studi Emigrazione*, 43(163), s. 677-698.

³⁸⁴ M. Berg-Nordlie (2018), New in town. small-town media discourses on immigrants and immigration, *Journal of Rural Studies*, 64, s. 210-219, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2018.05.007; J. Debesay, I. Harsløf, B. Rechel, H. Vike (2014), Dispensing emotions: Norwegian community nurses' handling of diversity in a changing organizational context, *Social Science & Medicine*, 119, s. 74-80, DOI: 10.1016/

z najsilniejszych źródeł różnorodności kulturowej we współczesnych społeczeństwach, co rodzi konieczność opracowania mechanizmu (-ów), który ułatwiałby spójność i stabilność społeczną oraz zapobiegał napięciom i nieporozumieniom kulturowym, wynikającym ze zróżnicowania społecznego³⁸⁵. Ponadto stanowi jeden z głównych czynników wpływających na tworzenie się wielokulturowego środowiska w przedsiębiorstwie. Globalizacja i migracje zmieniły również współczesny rynek pracy. Oba te zjawiska nie tylko radykalnie zwiększyły możliwości organizacji, ale wpłynęły na ich działalność w sposób, który wymaga od nich większej otwartości i dostosowania do heterogenicznego środowiska pracy. Zarówno wielokulturowość, jak i globalizacja wpływają na to, jak ludzie postrzegają siebie i innych oraz jak organizują otaczający ich świat. Dobrym przykładem może być były prezydent USA Barack Obama – syn Kenijczyka i Amerykanki, w młodości studiował Koran, ale jako dorosły został ochrzczony. Jego wielokulturowe pochodzenie pozwala mu mówić językiem zglobalizowanego świata, w którym ludzie o różnym pochodzeniu spotykają się i wspólne negocjują ponad zmniejszającymi się podziałami kulturowymi³⁸⁶. Kolejnym przykładem mogą być Niemcy. Spuścizna aktywnej polityki Republiki Bonn w zakresie rekrutacji migrantów i jej liberalnego prawa azylowego – wraz z międzynarodowym położeniem Republiki Berlińskiej między Europą Zachodnią a postkomunistyczną Europą Wschodnią – sprawiły, że kwestie imigracji, obywatelstwa i wielokulturowości stały się w latach 90. bardzo istotne. Podczas gdy „modelowe Niemcy” zakładały jednorodną kulturowo ludność niemiecką, uzupełnioną elastycznym kontyngentem tymczasowych „pracowników gościnnych”, to nowe Niemcy musiały stawić czoła obecności coraz większej liczby migrantów, która w efekcie przełożyła się nie tylko na stworzenie wielokulturowego społeczeństwa, ale również zróżnicowanych zespołów pracowniczych³⁸⁷. K. Wright³⁸⁸ zaprezentował trochę inne podejście do tworzenia się środowisk wielokulturowych w przedsiębiorstwach. Analizując temat migrantów

j.socscimed.2014.08.025; J.F. Rye (2018), Labour migrants and rural change: The “mobility transformation” of Hitra/Frøya, Norway, 2005-2015, *Journal of Rural Studies*, 64, s. 189-199, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.12.003.

³⁸⁵ O. Tkach, O. Brednikova (2016), Labour migration and the contradictory logic of integration in Russia. The EU’s Eastern neighbourhood: Migration, borders and regional stability, s. 201-217, DOI: 10.4324/9781315858036-13.

³⁸⁶ N. Saleh (2009), The World’s First Global President Miller McCune, [za:] V. Benet-Martínez (2012), *Multiculturalism: Cultural, Social, and Personality Processes*, [w:] K. Deaux, M. Snyder (eds.), *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*, Oxford Handbooks Online, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195398991.013.0025.

³⁸⁷ M. Minkenberg (2003), The politics of citizenship in the new republic, *West European Politics*, 26(4), s. 219-240, DOI: 10.1080/01402380312331280758; T. Faist (1994), How to define a Foreigner? The symbolic politics of immigration in German partisan discourse, 1978-1992, *West European Politics*, 17(2), s. 50-71, DOI: 10.1080/01402389408425014; A. von Oswald, K. Schöwälder, B. Sonnenberger (2001), Labour migration, immigration policy, integration: A re-evaluation of the West German experience, *Studi Emigrazione*, 141, s. 115-130.

³⁸⁸ K. Wright (2011), Constructing migrant wellbeing: An exploration of life satisfaction amongst Peruvian migrants in London, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(9), s. 1459-1475, DOI: 10.1080/1369183X.2011.623621.

zatrudnionych na niższych szczeblach rynku pracy w Londynie, zwrócił uwagę na kwestię ludzkiego dobrostanu, twierdząc, że zastosowanie podejścia do dobrostanu człowieka w dziedzinie migracji międzynarodowej może potencjalnie wypełnić luki w istniejących paradygmatach studiów nad migracją, takich jak transnacjonalizm i wielokulturowość. Z drugiej jednak strony wielokulturowość może być przez społeczeństwa przyjmujące negatywnie pojmowanym efektem migracji zarobkowej. Z punktu widzenia społeczeństwa przyjmującego napływ migrantów zarobkowych wraz z ich kulturą może rozwiązać problem niedoboru siły roboczej, ale jednocześnie rodzi poważne pytania dotyczące integracji migrantów ze społeczeństwem: W jakich aspektach danego społeczeństwa i w jakim stopniu będą oni mogli uczestniczyć w społeczeństwie przyjmującym, wpływając na kształtowanie się różnorodności kulturowej?³⁸⁹. W jaki sposób pracownicy migrujący dostosowują się do swoich warunków pracy i życia i co odpowiada za ich pomyślną adaptację?³⁹⁰

Dobrą odpowiedzią jest zjawisko wielokulturowości w sporcie na przykładzie Francji, gdzie zjawisko migracji wprowadziło różnorodność: czynnik, który w zasadzie stanowił problem w procesie budowania narodu, ale i stał się atutem francuskiego sportu. We Francji piłka nożna odgrywa rolę narracji społecznej, która przedstawia historyczne więzi między narodem a jego dawnymi koloniami, celebrując wielonarodowy „tygiel” i traktując go jako zasób całego narodu. Paradoksalnie jednak piłka nożna może stać się narzędziem rasizmu i wycofywania się społeczności. Z jednej strony piłka nożna sprzyjała szerokiej mieszance społecznej i kulturowej zarówno na boiskach, jak i na trybunach. Z drugiej strony wielu piłkarzy doświadczyło dyskryminacji, ponieważ reprezentowali imigrację, jako stanu faktycznego i wykluczenia, potwierdzając w ten sposób tendencję do izolacjonizmu w społeczeństwie francuskim³⁹¹. V.A. Slivkina i T.S. Pronina³⁹² podkreśliły natomiast funkcję, jaką pełnią organizacje religijne w procesach integracyjnych afrykańskich migrantów i w procesach transformacji społeczno-kulturowej społeczeństwa przyjmującego, w tym przypadku włoskiego. N. Hearn i inni³⁹³ zidentyfikowali brak odpowiednich programów nauczania i szkoleń w sektorach charakteryzujących się dużym zróżnicowaniem pracowników, tworzących wielokulturowe środowisko pracy, podkreślając, że kwestie międzykulturowe stanowią znaczną lukę w edukacji. Przedmiotem badań

³⁸⁹ M.R.D. Carlos (2016), Multiculturalism policies and the stepwise international migration of Filipino nurses: Implications for Japan, Multiculturalism and Conflict Reconciliation in the Asia-Pacific, s. 162-189, DOI: 10.1007/978-1-137-40360-5_9.

³⁹⁰ A.C.G. Ocampo, S.L.D. Restubog, L. Wang, P.R.J.M. Garcia, R.L. Tang (2022), Home and away: How career adaptability and cultural intelligence facilitate international migrant workers' adjustment, Journal of Vocational Behavior, 138, s. 124-137, DOI: 10.1016/j.jvb.2022.103759.

³⁹¹ W. Gasparini (2016), Football and immigration: The paradoxes of integration in France [Football et immigration: Les paradoxes de l'intégration en France], Studi Emigrazione, 53(203), s. 491-507.

³⁹² V.A. Slivkina, T.S. Pronina (2020), African migration to Italy: Causes, local ethnic communities and integration process, Vostok (Orient), 4, s. 102-112, DOI: 10.31857/S086919080010818-6.

³⁹³ N. Hearn, F. Devine, T. Baum (2007), The implications of contemporary cultural diversity for the hospitality curriculum, Education + Training, 49(5), s. 350-363, DOI: 10.1108/00400910710762922.

była również innowacyjność przedsiębiorstw determinowana wpływem wielokulturowego środowiska pracy. Jak wskazano, rosnąca międzynarodowa migracja zarobkowa ma istotny wpływ na skład siły roboczej firm we wszystkich krajach przyjmujących migrantów. Dlatego też przedmiotem badań prowadzonych przez C. Ozgena i innych³⁹⁴ był wpływ różnorodności kulturowej wśród cudzoziemców na innowacyjność przedsiębiorstw, w których zostali zatrudnieni. Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzili, że innowacyjność jest głównie determinowana przez wielkość przedsiębiorstwa i sektor. Jednakowoż na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw wpływają również napotymane przeszkody i zmiany organizacyjne, obecność wysoko wykwalifikowanej kadry oraz zróżnicowanie kulturowe pracowników, co powoduje, że wielokulturowe środowisko pracy także wnosi pozytywny wkład w innowacje. Większość publikacji naukowych prezentujących zjawisko migracji i jej wpływ na tworzenie się środowisk wielokulturowych obejmuje obszary społeczne, prezentując, jak napływ migrantów do kraju docelowego wpływa na kształtowanie się danego społeczeństwa. Badania przeprowadzone przez M. Cinelliego i K. Zehnera³⁹⁵ dotyczyły polskiej migracji zarobkowej w Wielkiej Brytanii. Wskazali oni nie tylko, że po otwarciu granic w 2004 roku nastąpił największy dobrowolny ruch migracyjny w najkrótszym czasie, skutkując napływem ponad pół miliona polskich migrantów zarobkowych do Wielkiej Brytanii w poszukiwaniu pracy i edukacji w ciągu paru lat, ale również wskazali, że w dużej mierze polscy migranci zarobkowi, mając ogromny wpływ na brytyjską gospodarkę, w szczególności w niektórych sektorach, przyczynili się do przekształcenia wielokulturowości w Wielkiej Brytanii. Jednak także i te badania koncentrowały się głównie na zjawisku wielokulturowości w odniesieniu do społeczeństw, a nie zespołów pracowniczych. W odniesieniu do pracowników badania przeprowadzone przez A. Rodríguez-Pose'a i D. Hardy'ego³⁹⁶ dotyczyły wpływu zróżnicowania kulturowego na rozpoczynanie własnej działalności. Mając na uwadze, że regiony brytyjskie stają się coraz bardziej zróżnicowane kulturowo głównie pod wpływem migracji, zbadali, czy ta postępująca różnorodność jest korzystna dla lokalnych gospodarek, przede wszystkim w aspekcie przedsiębiorczości. Koncentrując się na poziomie różnorodności i posiadanych umiejętności oraz kwalifikacji różnych populacji, wykazali, że różnorodność kulturowa jest czynnikiem decydującym o rozpoczęciu własnej działalności. Ponadto różnorodność kulturowa występująca wśród wykwalifikowanych pracowników ma także największy wpływ na intensywność rozpoczynania działalności. Nadal natomiast niewiele wiadomo, jak migranci, zatrudniani przez przedsiębiorstwa, wpływają na kształtowanie się środowiska wielokulturowego w organizacji. W odniesieniu do polskich przedsiębiorstw wpływ migracji na tworzenie

³⁹⁴ C. Ozgen, C. Peters, A. Niebuhr, P. Nijkamp, J. Poot (2014), Does cultural diversity of migrant employees affect innovation?, *International Migration Review*, 48(s1), s. S377-S416, DOI: 10.1111/imre.12138.

³⁹⁵ M. Cinelli, K. Zehner (2012), Polish labour migrants in Great Britain [Polnische Arbeitsmigranten in Großbritannien], *Geographische Rundschau*, 64(6), s. 20-26.

³⁹⁶ A. Rodríguez-Pose, D. Hardy (2015), Cultural diversity and entrepreneurship in England and Wales, *Environment and Planning A*, 47(2), s. 392-411, DOI: 10.1068/a130146p.

się wielokulturowych zespołów pracowniczych badała M. Nadziakiewicz³⁹⁷, a efektem prowadzonych przez nią rozważań jest propozycja modelu rozwoju wielokulturowego zespołu w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że zjawisko wielokulturowego środowiska pracy powstałego w wyniku zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach nie zostało jeszcze dokładnie zbadane. Nadal bowiem w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw można znaleźć niewiele publikacji na temat tego, jak dziś organizacje postrzegają i zarządzają kulturowo zróżnicowaną siłą roboczą, składającą się z zatrudnionych cudzoziemców. Brak tego typu badań w kontekście polskich przedsiębiorstw stwarza zatem możliwą lukę badawczą stanowiącą podstawę do dalszych badań. Jak już wspomniano w podrozdziale 3.1, poza omówieniem wpływu zatrudnionych migrantów na tworzenie się środowiska wielokulturowego zaprezentowane zostanie również znaczenie i rola motywacji w przedsiębiorstwach zatrudniających migrantów.

3.3. Znaczenie i rola działań motywacyjnych w procesie motywacji migrantów

Praca zawodowa jest ważnym elementem w życiu człowieka. To na nią przeznaczają się dużo czasu i energii. Poziom zaangażowania w wykonywanie pracy oraz ilość wysiłku, który wkłada się w realizację różnych czynności, jest jednak indywidualny dla każdej jednostki. Determinacja i poświęcenie przekładają się często na możliwość osiągnięcia sukcesu w życiu zawodowym. Wiele zależy od kompetencji, jednak duże znaczenie ma także motywacja. Słowo to wywodzi się od łacińskiego słowa „motus” i angielskiego „move” oznaczającego wprowadzenie w ruch, zachęcenie, wpływanie na innych i pobudzenie do działania. Motywowanie jest złożonym procesem i dotyczy głównie jednego z najcenniejszych zasobów każdej organizacji, czyli pracowników. Rozwiązania z zakresu aktywizowania powinny być kreowane po wnikliwej analizie oczekiwań i potrzeb ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a niedostosowanie procesu motywowania bez rzetelnego rozpoznania opinii można uznać za poważny błąd w zarządzaniu³⁹⁸. Wysoka efektywność dopingowania pracowników dla poszczególnych zespołów lub z perspektywy całej organizacji często uzależniona jest od doboru odpowiednich narzędzi³⁹⁹. Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwach opiera się na dostosowaniu organizacji do dynamicznego otoczenia rynkowego⁴⁰⁰. Obecnie wiele

³⁹⁷ M. Nadziakiewicz (2018), Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 126, s. 143-150.

³⁹⁸ M. Mazur (2013), Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, *Nauki Społeczne*, 2(8), s. 156-182; K. Przybylska (2013), *Born global. Nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków; M. Rožman, S. Treven, V. Čančer (2017), Motivation and satisfaction of employees in the workplace, *Business Systems Research Journal*, 8(2), s. 14-25.

³⁹⁹ A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová (2018), Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji, *Vistula*, 2(56), s. 186-202.

⁴⁰⁰ S. Cyfert, K. Krzakiewicz (2015), Model procesu odnowy organizacyjnej, *Management Forum*, 3(1), s. 10-14.

firm dostrzega zależność pomiędzy dążeniem do wyznaczonych celów a trafnym wykorzystaniem wiedzy i umiejętności pracowników, dlatego też można wyciągnąć wnioski, że jednym z celów przedsiębiorstwa jest praca nad takimi procesami motywacji oraz środowiskiem pracy, które sprawią, że zatrudnieni specjaliści osiągną zamierzone wyniki wyznaczone przez kierownictwo⁴⁰¹. Czynnikiem ludzki jest zatem najcenniejszym składnikiem w każdej firmie i to od pracowników zależy jej przyszły sukces, dlatego aktywizowanie od zawsze miało znaczenie dla każdego człowieka. To pracownicy są odpowiedzialni za realizację bieżącej działalności firmy, pracę nad wdrożeniem nowych rozwiązań i realizacją innowacyjnych projektów. Tak więc integralną częścią systemu zarządzania organizacją jest motywacja pracowników⁴⁰².

Motywacja ma bardzo wiele teoretycznych definicji, ale generalnie za motywację można uznać wszystkie bodźce, które prowadzą ludzi do danego działania i zachowania. Oznacza to, że jest procesem, który pobudza i podtrzymuje zachowanie, które jest ukierunkowane na uzyskanie określonego rezultatu⁴⁰³. Proces ten ma także niebagatelne znaczenie dla intensywności, kierunku i indywidualnego podejścia oraz wytrwałości pracownika w dążeniu do wykonania zadania⁴⁰⁴. Motywacja więc jest bodźcem, który pobudza energię, a ona napędza jednostkę do tego, aby wybrać właściwe zachowanie, które pomoże zrealizować cel. M. Armstrong i S. Taylor uważają, że: „*Wszystkie organizacje zainteresowane są tym, co należy zrobić, aby osiągnąć konsekwentnie wysoki poziom wydajności ludzi. Oznacza to zwrócenie szczególnej uwagi na najbardziej odpowiedni sposób motywowania ludzi za pomocą narzędzi, takich jak różne zachęty, nagrody, przywództwo, a co najważniejsze - praca, którą wykonują, oraz warunki organizacji, w których ją wykonują. Oczywiście celem jest stworzenie i rozwój procesów motywacyjnych i środowiska pracy, które pomogą poszczególnym pracownikom osiągnąć wyniki zgodne z oczekiwaniami kierownictwa*”⁴⁰⁵. A. Kachaňáková⁴⁰⁶ stwierdza, że motywowanie kogoś oznacza ukierunkowanie go na konkretny cel i zapewnienie mu satysfakcji w zakresie jego potrzeb lub nawyków, zainteresowań, ideałów, orientacji na wartości. Subiektem motywacji jest menedżer, natomiast przedmiotem motywacji jest pracownik.

M. Nakoneczny⁴⁰⁷ postrzega motywację jako jeden z elementów mentalnej regulacji aktywności, zapewniający funkcjonowanie procesu uczenia się, aktywujący system poznawczy i ruchowy dla osiągnięcia określonych celów, tj. zachęcający do

⁴⁰¹ A. Miszczak, J. Walasek (2015), Wybrane czynniki motywujące pracowników organizacji, *Obronność Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, 1(13), s. 52-70.

⁴⁰² E. Akhmetshin, I. Morozov, A. Pavlyuk, A. Yumashev, N. Yumasheva, S. Gubarkov (2018), Motivation of personnel in an innovative business climate, *European Research Studies Journal*, 21(1), s. 352-361.

⁴⁰³ M. Bodziany, Z. Ściborek, S. Ślusarczyk (2021), Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service, *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), s. 474-492.

⁴⁰⁴ S. Govender, S.B. Parumasur (2010), The relationship between employee motivation and job involvement, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *Sajems*, 13(3), s. 237-253.

⁴⁰⁵ M. Armstrong, S. Taylor (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, UK, s. 219.

⁴⁰⁶ A. Kachaňáková (2003), *Podniková kultúra [Kultura firmy]*, Ekonom, Bratislava, s. 156.

⁴⁰⁷ M. Nakoneczny (2014), The bundle theory of particulars and accidental properties, *Filozofia Nauki*, 22(2), s. 125-135.

zachowań wspierających dynamiczny wzrost osobowości i jej wewnętrzną równowagę. P. Zimbardo⁴⁰⁸ określił motywację jako potrzebę wykonywania czynności tak szybko i dobrze, jak to jest możliwe, w celu osiągnięcia bądź przekroczenia wysokich standardów. Motywacja u różnych ludzi różni się swoim nasileniem i ma znaczący wpływ na ich samoocenę i tendencję dążenia do sukcesu. Ogólnie rzecz ujmując, motywacja jest procesem, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania jednostki w celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu.

Wszystkie przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia sukcesu i do bycia konkurencyjnym na danym rynku, ubiegają się także o pozyskanie i zatrzymanie najbardziej efektywnych pracowników. Osoby zarządzające zespołami bądź całą firmą doceniają swoich pracowników, ich know-how oraz wiedzę, że mają znaczący wpływ na efektywne prosperowanie całej organizacji⁴⁰⁹. Wyzwaniem dla menedżerów jest zatem tworzenie silnych i pozytywnych relacji oraz motywowanie swoich pracowników do wykonywania powierzonych im zadań. Motywacja do pracy jest bardziej złożona i składa się z wielu czynników związanych nie tylko z pracownikami, ale też z ich predyspozycjami psychicznymi, z rodzajem wykonywanych czynności, ze środowiskiem oraz z szeroko pojętymi relacjami wewnątrz zespołu. Pracownik nie tylko oczekuje materialnego wynagrodzenia za pracę, ale często także zależy mu na uznaniu, rozwoju zawodowym, awansie, prestiżu itp. Istotnymi czynnikami, które również wpływają na motywację, są dotychczasowe sukcesy zawodowe, aspiracje, aktualny etap kariery zawodowej i wiele innych⁴¹⁰.

E. Bedrnová i I. Nový⁴¹¹ definiują motywację do pracy jako podejście danej osoby do pracy, do konkretnych okoliczności jej pracy i do konkretnych zadań, tj. wyraża konkretną formę jej gotowości do pracy. Motywacja pojawia się, gdy ludzie oczekują, że pewna aktywność prawdopodobnie pozwoli im osiągnąć jakiś cel i otrzymać oczekiwaną nagrodę, która zaspokoi ich indywidualne potrzeby. Motywacja do pracy określana jest w różnoraki sposób, np. „motywatory”, „czynniki motywujące”. Można kolokwialnie stwierdzić, że jest to zaangażowanie człowieka w pracę. Motywacja do pracy jest specyficzną formą motywacji do działania związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Zdaniem C.C. Pindera⁴¹² ten rodzaj motywacji można określić jako zestaw sił związanych z indywidualnymi właściwościami jednostki oraz ze środowiskiem pracy, które wyjaśniają zachowanie się pracownika w pracy, wpływają na formę działań czy czas trwania aktywności. Można zatem stwierdzić, że

⁴⁰⁸ P.G. Zimbardo (1969), *The Cognitive Control of Motivation: The Consequences of Choice and Dissonance*, Glenview Hill, USA.

⁴⁰⁹ J. Szaban (2002), *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, *Współczesne Zarządzanie*, 1, s. 12-19.

⁴¹⁰ J. Springer, E. Zdrojewski (2010), *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 1(14), s. 47-59.

⁴¹¹ E. Bedrnová, I. Nový (2002), *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, Praga, s. 262.

⁴¹² C.C. Pinder (2008), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press, New York, s. 175, DOI: 10.4324/9781315734606.

w wąskim ujęciu motywacją zawodową określimy jako siłę pobudzającą, ukierunkowującą i podtrzymującą aktywność pracownika, natomiast szerzej rozumiemy ją jako ogół zjawisk pobudzających człowieka do działań związanych z jego zawodową aktywnością⁴¹³. I. Ruzicka i J. Milova twierdzą, że istnieją dwa sposoby na motywację do pracy. W pierwszym przypadku ludzie motywują się, szukając, znajdując i wykonując pracę odpowiadającą ich potrzebom. W tym drugim przypadku ludzie mogą być motywowani przez zarządzanie metodami, takimi jak nagradzanie, promocja, pochwały⁴¹⁴.

Opierając się na teorii F. Herzberga i innych, można wyróżnić dwa główne rodzaje motywacji⁴¹⁵:

- Motywacja wewnętrzna – czynniki, które ludzie sami tworzą i które wpływają na ich zachowanie w określony sposób. Czynniki te obejmują odpowiedzialność, autonomię, możliwość wykorzystywania oraz rozwijania umiejętności i zdolności, interesującą i stymulującą pracę oraz możliwość awansu w hierarchii funkcji zawodowych.
- Motywacja zewnętrzna – to, co robi się, aby motywować ludzi. Obejmuje ona nagrody i kary. W skład nagród wlicza się np.: podwyżkę wynagrodzenia, pochwałę lub awans, z kolei do kar należą postępowanie dyscyplinarne, odmowa wypłaty lub krytyka.

Motywacja wewnętrzna, w porównaniu z zewnętrzną, jest uważana za korzystniejsze rozwiązanie dla organizacji ze względu na pozytywną postawę do pracy. Motywacja wewnętrzna powoduje, że pracownik czerpie przyjemność ze swojej pracy. Poświęca jej należyłą uwagę, interesuje się nią oraz jest skory do działania i ciągłego doskonalenia swojego zawodu. Motywacja zewnętrzna jest również czynnikiem wspomagającym, jednak może też osłabić motywację wewnętrzną, dlatego osoby, które posiadają dużą motywację wewnętrzną, należy zachęcać do pracy przez stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju i działać w taki sposób, by czuli się ciągle doceniani⁴¹⁶. Należy nadmienić, że motywy różnych ludzi nie są identyczne. Wielu szefów uważa, że jedyną motywacją pracowników są pieniądze. Wynagrodzenie ma duże znaczenie, ale nie jest to jedyny sposób motywowania ich. Dla bardzo dużej grupy pracowników relacje interpersonalne i komfort osobisty są cenione o wiele wyżej niż same zarobki⁴¹⁷.

⁴¹³ R. Poklek (2012), Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji – higieny Fredericka Irvinga Herzberga, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz, s. 20-36.

⁴¹⁴ I. Ruzicka, J. Milova (2019), Increasing the efficiency of motor learning with the help of video analysis, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), s. 723-730.

⁴¹⁵ W.F.W. Yusoff, T.S. Kian, M.T.M. Idris (2013), Herzberg's two factors theory on work motivation: Does its work for today's environment?, *Global Journal of Commerce & Management*, 2(5), s. 18-22.

⁴¹⁶ I. Ruzicka, J. Milova (2019), Increasing the efficiency of motor learning with the help of video analysis, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), s. 723-730.

⁴¹⁷ A. Glińska-Noweś (2017), Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 54.

Znajomość motywów przyczynia się do sukcesu pracy przełożonych. Motywację można także podzielić na pozytywną i negatywną⁴¹⁸:

- Motywacja pozytywna to pewnego rodzaju siła, która powstaje dzięki nagradzaniu, zachęcaniu i mobilizowaniu do pracy. W ludziach wzbudza zachowanie, którego celem jest możliwość zdobycia pewnego rodzaju wyróżnienia. Ta nagroda zachęca do przyjęcia nowych wyzwań lub poszukiwania nowych rozwiązań.
- Motywacja negatywna to wpływanie na ludzi oparte na wywoływaniu strachu związanego z niewykonaniem powierzonego zadania. Często pojawiają się groźby zmniejszenia kwoty wynagrodzenia dla pracownika bądź zapowiedź dotycząca zwolnienia z pracy. Jest to mobilizacja pracownika, który stara się, aby uniknąć negatywnych konsekwencji, jednak ten rodzaj motywacji powoduje także niechęć do realizowania powierzonych obowiązków.

Analizując rodzaje i typy motywacji, dochodzi się do konkluzji, że motywacja jest pewnego rodzaju działaniem, więc motywacja do pracy również jest działaniem, lecz ukierunkowanym na proces pracy. Jest więc zbiorem wszystkich potrzeb danej jednostki, które motywują ją do podejmowania pracy oraz ukierunkowują na określone zachowanie i reakcje pośrednio lub bezpośrednio związane z wykonywaną pracą. Przykładami takich czynności mogą być rozwój zainteresowań zawodowych, kształcenie się, ukończone dodatkowe kursy, nauka języków, czytanie artykułów o nowościach z danej branży. Są to czynności, które bezpośrednio są powiązane z wykonywaną pracą. Znaczące także są działania pośrednie, jak np. punktualność pracownika, odpowiedzialność za powierzone obowiązki, jak również jego zaangażowanie⁴¹⁹.

Jednym ze sposobów motywowania pracowników jest wykorzystywanie różnych bodźców materialnych. Pieniądz pełni najważniejszą rolę motywacyjną ze względu na fakt, że posiadanie środków finansowych pozwala człowiekowi na swobodę, zwiększenie komfortu życia, a także pomaga spełniać marzenia. Z pewnością nie można zaprzeczyć, że pieniądze lub inne nagrody finansowe odgrywają kluczową rolę w motywowaniu pracowników oraz że jest to najprostszy sposób motywowania.

Istnieje wiele sposobów motywowania pieniędzmi przez pracodawcę w ramach „pakietu” wynagrodzeń, np.:

- świadczenia rzeczowe („świadczenia socjalne”) – bardzo powszechne w wszelkiego rodzaju firmach, w tym zniżki dla pracowników, dodatki na podróż, mundur pracownicze;
- czasowe: wypłacane na podstawie przepracowanego czasu, bardzo często w małych firmach, w których pracownicy otrzymują wynagrodzenie za godzinę;
- od sztuki: wypłacane za wyprodukowany przedmiot - coraz mniej powszechne,
- prowizja: płatność na podstawie wartości osiągniętych przychodów;
- inne powiązane nagrody typu premia za osiągnięcie celów;

⁴¹⁸ A. Miszczak, J. Walasek (2015), Wybrane czynniki motywujące pracowników organizacji, *Obronność, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, 1(13), s. 52-70.

⁴¹⁹ I. Pacaj-Jaksiuk (2006), Motywacja do pracy rozważania teoretyczne, *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, s. 59-65.

- akcje i opcje na akcje: mniej powszechne w małych firmach, ale popularne w przedsiębiorstwach, których akcje są przedmiotem obrotu na giełdach;
- emerytury – stały się rzadsze i hojniejsze. Małe firmy zwykle nie oferują świadczeń emerytalnych.

Powszechnie przyjmuje się, że złe lub niskie wynagrodzenie działa jako demotywator. Ktoś, kto czuje się niedoceniany czy niedopłacony, może wkrótce odejść, aby uzyskać lepiej płatną pracę. Nie jest jednak wcale oczywiste, że płacenie ludziom więcej skutkuje lepszą motywacją. Najważniejszym bodźcem materialnym jest przede wszystkim wynagrodzenie, którego składnikami są płaca stała oraz krótko- i długoterminowe bodźce, a także świadczenia dodatkowe. Wiele organizacji umożliwia pracownikom dojazd do miejsca pracy. Ten rodzaj motywatora daje poczucie bezpieczeństwa tym z nich, którzy mają problemy komunikacyjne, np. posiadają tylko jeden samochód na parę, gdy oboje pracują. Dla wielu osób dojazd do pracy jest nie tylko obciążeniem psychicznym, ale także finansowym. Motywację zatem stanowi zapewnienie bezpłatnego transportu. Pracownik czuje się doceniony ze strony pracodawcy poprzez udogodnienia, jakie są mu oferowane. Takie praktyki często wykorzystują duże zakłady produkcyjne, które organizują transport dla pracowników produkcyjnych pracujących na różne zmiany, a niekiedy mieszkają daleko od miejsca pracy⁴²⁰. Dobrym finansowym motywatorem jest także dodatek wakacyjny, który jest oferowany przez wiele przedsiębiorstw. Perspektywa dofinansowania do wypoczynku zwiększy efektywność pracy ze względu na fakt, że samo myślenie o urlopie powoduje przyływ energii. Przyznane środki należą się pracownikowi za wykonane obowiązki. Zakłady produkcyjne, które zatrudniają setki lub tysiące pracowników, często także zapewniają bezpłatne posiłki dla pracowników lub pracownicze zniżki oraz nieograniczony dostęp do zimnych i ciepłych napojów, np. soku i kawy. Nawet takie drobne korzyści mają wpływ na samopoczucie pracownika, które oddziałuje na jego poziom motywacji do pracy⁴²¹.

Podsumowując, wynagrodzenia to nie tylko koszt ponoszony dla utrzymania pracownika, ale jest to także inwestycja. Jak każde zainwestowanie środków pieniężnych w rozwój przedsiębiorstwa musi być przemyślane. Inwestowanie w pracownika powoduje więc, że jest on przede wszystkim zaangażowany i wytrwały. W dzisiejszych czasach, gdzie ludzkość jest mobilna i może podróżować po świecie w poszukiwaniu lepszych warunków pracy i wyższej pensji, wiele przedsiębiorstw stosuje nagrody finansowe, które nierzadko sprawiają, że pracownicy są bardziej lojalni wobec zatrudniającej firmy. Samo zadowolenie z pracy nie jest wystarczające, dlatego menedżerowie nieustannie pracują nad tym, jak jeszcze bardziej wzbudzić w pracownikach silniejsze emocje i zbudować więź łączącą ich z miejscem pracy. Można więc

⁴²⁰ S. Ylusaf, M. Latif, S. Aslam, A. Saddiqui (2014), Impact of Financial and non-Financial Rewards on Employee Motivation, Middle-East Journal of Scientific Research, 21, s. 1776-1786.

⁴²¹ S. Ylusaf, M. Latif, S. Aslam, A. Saddiqui (2014), Impact of Financial and non-Financial Rewards on Employee Motivation, Middle-East Journal of Scientific Research, 21, s. 1776-1786.

stwierdzić, że sukces organizacji może zależeć od równowagi pomiędzy oferowanymi czynnikami motywacyjnymi zarówno tymi o charakterze finansowym, jak i niefinansowym. Badania dowodzą, że możliwość kariery i osiągnięcia sukcesu jest jednym z czynników, który wpływa na ograniczenie rotacji pracowników⁴²². Oznacza to, że szansa na rozwój jest czynnikiem, który może przyczynić się do zatrzymania w miejscu pracy wysoko wykwalifikowanej kadry. Pracownicy często pozostają w takich organizacjach, które inwestują w ich rozwój. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny w swojej strategii zarządzania uwzględnić plan rozwoju pracowników, ponieważ brak takiej możliwości może wzbudzić negatywne uczucia, jak frustracja, co przyczyni się do pojawienia się chęci poszukania alternatywnych rozwiązań na rynku pracy⁴²³.

Modele motywacji osób zatrudnionych są nieustannie opracowywane i wdrażane przez współczesne organizacje, funkcjonujące na innych rynkach (krajach), których specyfika powoduje dużą różnorodność modeli motywacyjnych. W Japonii podstawowa zasada motywacji brzmi: „*Po pierwsze, służysz cesarzowi (krajowi), po drugie, swojemu pracodawcy, a po trzecie, swojej rodzinie. I dopiero wtedy możesz myśleć o sobie*”⁴²⁴. Zasada ta wywodzi się jeszcze z czasów feudalizmu i służy jako podstawa korporacyjnych systemów motywacyjnych we współczesnej Japonii. Główną cechą pracownika w Kraju Kwitnącej Wiśni jest lojalność wobec firmy, która często graniczy z poświęceniem i ignorowaniem własnych potrzeb. Japończycy uważają się za niezbędną część zunifikowanego systemu i biorą osobistą odpowiedzialność za los firmy, dla której pracują. W Japonii im dłużej pracownik pracuje w danej organizacji, tym bardziej się z nią identyfikuje. Japoński system motywacyjny wykorzystuje związek występujący między samoidentyfikacją pracownika a posiadanym doświadczeniem zawodowym, tym samym minimalizując możliwość przejścia pracownika do innej firmy. Główna zasada motywacji, którą wyznają liderzy japońskich korporacji, brzmi: im wyższy staż pracy, tym wyższe stanowisko i wysokość pensji⁴²⁵. Oznacza to, że rozwój kariery zależy bezpośrednio od czasu pracy w firmie. Umiejętności zawodowe, kwalifikacje, cechy osobiste pracownika są ważne, ale bez odpowiedniego doświadczenia awans w firmie jest niemożliwy. Co więcej, przeniesienie do nowego miejsca pracy „niweluje” przeszłe zasługi, a stanowisko kierownicze może uzyskać tylko „własny” pracownik. Rodzaje zachęt w japońskim systemie motywacyjnym, oprócz wzrostu płac, obejmują⁴²⁶:

- premie wypłacane co najmniej raz na sześć miesięcy;
- opłacenie kosztów podróży do biura i domu;

⁴²² K. Konecki (2007), Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 1, s. 1-135.

⁴²³ H. Maqsood, A. Alamzeb, A.H. Abu-Bakr, H. Muhammad (2015), A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), s. 341-354.

⁴²⁴ D. Yatsuzuka, Y. Taguchi, T. Tabe (2009), A Study on a Method of Support for Improving the Motivation of Employees, [w:] M.J. Smith (ed.), *Human Interface*, s. 197-204.

⁴²⁵ E. Takeishi (2008), The relationship between work-life balance policies in companies and employees' work motivation [in Japanese], *Journal of Career Design Studies*, 4, s. 33-48.

⁴²⁶ Y. Taguchi, (2015), Factors forming work motivation in Japan, *Procedia Manufacturing*, 3, s. 717-722.

- ubezpieczenie zdrowotne pracownika i jego rodziny;
- częściowa płatność za mieszkanie;
- pożyczki na zakup nieruchomości;
- szkolenia na uniwersytetach w Japonii, a także w Europie i USA;
- zaawansowane szkolenia organizowane w miejscu pracy.

W Japonii wzrost wydajności pracy przewyższa wzrost standardów życia i płac. Doświadczenie japońskie ma jednak zastosowanie tylko w społeczeństwie o silnie rozwiniętym poczuciu obywatelskiej odpowiedzialności i samoświadomości, gdzie wspólne interesy są ponad indywidualnymi potrzebami i wyraźnie wyrażona jest gotowość do osobistych poświęceń dla wspólnego dobra.

Podejście do motywacji w amerykańskich firmach opiera się na zachęcaniu pracowników do aktywności. Sukces amerykańskiego modelu motywacji wynika z koncentracji Amerykanów na osobistym sukcesie i osiągnięciu wysokiego poziomu dobrostanu. Firmy w różnych krajach na całym świecie traktują doświadczenie Stanów Zjednoczonych jako podstawę prowadzenia biznesu, gdzie pracownicy są zmotywowani do efektywnego wykonywania swoich obowiązków. System motywacji pracowników w Stanach Zjednoczonych oparty jest na systemie wynagradzania. Najczęściej amerykańscy pracodawcy pobierają wynagrodzenia według systemu premii akordowych: stawki godzinowe plus różne modyfikacje premii⁴²⁷.

Innym sposobem motywowania pracowników na sposób amerykański jest wypłacanie wynagrodzeń adekwatnych do liczby opanowanych zawodów i poziomu kwalifikacji⁴²⁸. Za każdą nową specjalność pracownik otrzymuje punkty. Aby otrzymać podwyżkę, pracownik musi zdobyć określoną liczbę punktów, przy czym korzyści listy płac opartej na umiejętnościach nie tylko przyjmują postać wyższego wynagrodzenia, ale szeregu korzyści dla samej organizacji⁴²⁹:

- mobilność pracowników wewnątrz firmy;
- redukcja personelu pracowników kosztem własnego wykwalifikowanego personelu;
- brak pośrednich poziomów zarządzania;
- poprawa jakości pracy i wydajności pracy;
- oszczędność zasobów materialnych i ludzkich wydawanych na jednostkę produkcyjną.

Oprócz elastycznego systemu wynagrodzeń firmy amerykańskie charakteryzują się stosowaniem niematerialnych sposobów motywowania pracowników w postaci:

⁴²⁷ A.J. Martin, K. Yu, B. Papworth, P. Ginns, R.J. Collie (2015), Motivation and engagement in the United States, Canada, United Kingdom, Australia, and China: Testing a multidimensional framework, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33, s. 103-114.

⁴²⁸ H. Bieniok (2014), Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania, *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 183, s. 11-27.

⁴²⁹ C. Silverthorne (2006), Work motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A comparison, *Journal of Applied Social Psychology*, 22(20), s. 1631-1639.

- ubezpieczenia zdrowotnego opłacanego przez pracodawcę;
- kursów i szkoleń;
- darmowego wyżywienia;
- regularnie organizowanych imprez firmowych czy wspólnych wyjazdów integracyjnych.

Amerykańskie firmy poszukują niestandardowych systemów motywacyjnych dla pracowników. I tak np. IBM i AT&T wybrały rodzinną ścieżkę motywacji. Z uwagi na to, że przeciętny wiek większości pracowników firmy to mniej niż czterdzieści lat i są to osoby z dorastającymi dziećmi, organizacja umożliwia pracę w elastycznym grafiku, pomaga w doborze nian i pomocy domowych, otwiera firmowe żłobki i przedszkola lub nawet organizuje rodzinne wakacje⁴³⁰.

We Francji motywacja pracowników opiera się na planowaniu strategicznym, wolnej konkurencji i lojalnym opodatkowaniu. W przeciwieństwie do Japończyków Francuzi nie akceptują pracy w godzinach nadliczbowych. Nawet standardowy tydzień pracy we Francji jest o pięć godzin krótszy niż w większości krajów Unii Europejskiej – tylko 35 godzin. Dodatkowe „bonusy” od pracodawcy dla Francuzów to nie zaleta, ale norma. Najlepszą pozamaterialną zachętą dla pracowników są elastyczne godziny pracy lub praca zdalna, która eliminuje potrzebę obecności w biurze. Podobnie jak w wielu innych krajach, Francuzi są skłonni okazać przychylność firmie w zamian za takie „przywileje”, jak korporacyjne ubezpieczenie zdrowotne, pomoc w spłacie kredytów hipotecznych, posiłki na koszt firmy. Natomiast zapłata za kursy doszkalające w ogóle nie jest traktowana jako zachęta motywacyjna. Innymi czynnikami motywacyjnymi dla Francuzów są: podział zysków, zakup akcji spółki, wypłata premii na podstawie wyników sprzedaży⁴³¹. Zaletą francuskiego schematu motywacyjnego w części stymulującej wzrost wydajności i jakości pracy jest „samoregulacja” wysokości wynagrodzeń, bowiem wszyscy pracownicy mają informacje o sytuacji finansowej firmy i wiedzą, na jaki zysk mogą liczyć za wykonaną pracę.

Model motywacji w Wielkiej Brytanii przewiduje dwa systemy wynagradzania: pieniężny i udziałowy. Oba systemy implikują zależność wynagrodzenia pracowników od całkowitego zysku przedsiębiorstwa. Istnieje również „zmienny” system wynagrodzeń, który zmienia się proporcjonalnie do dochodów firmy. Układy zbiorowe między pracownikami z Wielkiej Brytanii a pracodawcami zawierają zasadę, która wymaga od pracowników opłacania części zysków firmy. Niektóre firmy stosują udział kapitałowy pracowników w kapitale, kiedy pracownicy wykupują część akcji spółki i otrzymują albo część zysku, albo dochód w postaci odsetek od akcji. Wprowadzenie modelu motywacyjnego z dzieleniem się zyskami pomogło zwiększyć liczbę miejsc pracy

⁴³⁰ M. Apgar (1998), *The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work*, <https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work>, data dostępu: 20.05.2021.

⁴³¹ R. Bourles, A. Cozarenco (2017), *Entrepreneurial Motivation and Business Performance: Evidence from a French Microfinance Institution*, Aix-Marseille School of Economics, s. 1-22.

w Wielkiej Brytanii o 13%⁴³². Wspólny udział personelu w zyskach firmy doskonale motywuje wszystkich pracowników do podnoszenia wydajności, wykazywania autentycznego zainteresowania procesami biznesowymi oraz tworzenia przyjaznej, sprzyjającej atmosfery w zespole.

System motywacji pracowników w Niemczech opiera się na ideologicznym przekonaniu, że pracownik jest osobą wolną, z własnymi interesami, która ponosi osobistą odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Współczesny niemiecki model gospodarczy opiera się na założeniu, że nie każdy Niemiec jest w stanie „wpasować się” i przetrwać na wolnym rynku. Dlatego państwo tworzy społeczną gospodarkę rynkową, której celem jest stworzenie równych warunków życia dla wszystkich mieszkańców kraju⁴³³. Połączenie korporacyjnych systemów motywacyjnych i państwowego systemu sprawiedliwości społecznej prowadzi do kompromisu, który pozwala pracownikowi swobodnie nabywać doświadczenia w sferze zawodowej bez obawy o pozostawienie go bez stałego dochodu. Badacze uważają niemiecki model motywacyjny i dostępność państwowych gwarancji społecznych za doskonały przykład harmonijnego, optymalnego sposobu tłumaczenia teorii ekonomicznych.

Podstawą motywacji materialnej w Holandii są świadczenia i odszkodowania. Na przykład, jeśli pracownik musi odwiedzić lekarza lub udać się do banku, pracodawca zapewni kilka godzin czasu pracy na rozwiązanie problemów osobistych - i zapłaci za ten czas w całości. A jeśli pracownik przebywa na zwolnieniu chorobowym dłużej niż trzy miesiące, przysługuje mu odszkodowanie w postaci dodatkowego dnia płatnego urlopu⁴³⁴.

Podsumowując, motywacja pracowników stanowi bardzo ważny element zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Motywowanie to mobilizowanie zapału i inicjatywy pracowników na różne sposoby, tak aby poprawnie wykonywali swoje zadania, a tym samym przyczyniali się do realizacji celów organizacji. Skuteczna motywacja może wzbudzić entuzjazm pracowników i pobudzić ich wewnętrzny potencjał, tak aby przy nieustannym wysiłku mogli poświęcić się realizacji celów przedsiębiorstwa⁴³⁵. Przy motywowaniu cudzoziemców należy zrozumieć ich potrzeby, cele, wartości i oczekiwania, bowiem bez względu na ich narodowość czy pochodzenie kulturowe zawsze mają nadzieję, że ich potrzeby zostaną zaspokojone przez organizację,

⁴³² Y. Koteraz, A. Prateek, W. Gordon (2018), The relationship between work motivation and worker profile in UK hospitality workers, *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 2(6), s. 231-243.

⁴³³ N. Klauser (2016), Public Sector Motivation in Germany – A comparative study on work motivation and job satisfaction among civil servants and public employees in the city of Detmold, *Political Science*, <https://www.semanticscholar.org/paper/Public-Sector-Motivation-in-Germany-A-comparative-Klauser/9893c05f0bc11bf051594333988454e92ada0b4e>, data dostępu: 20.05.2020.

⁴³⁴ K. Sheldon, G. Holliday, M. Titova, C. Benson (2019), Comparing Holland and self-determination theory measures of career preference as predictors of career choice, *Journal of Career Assessment*, 28(1), s. 1-33.

⁴³⁵ K. Ahmad (2013), Leadership and work motivation from the cross cultural perspective, *International Journal of Commerce & Management*, 19, s. 72-84.

w której pracują⁴³⁶. Na zadowolenie i motywację emigrantów wpływa również kultura regionalna i czynniki instytucjonalne⁴³⁷. W samej organizacji występuje wiele rodzajów czynników motywacji w postaci wynagrodzenia, premii, awansów, rozszerzonej odpowiedzialności, nagród, możliwości odbycia szkolenia w miejscu pracy lub poza nim, podróży czy opcji na akcje. Dodatkowym czynnikiem są również emocje mające wpływ na motywację, a w szczególności emocje pozytywne, które podnoszą motywację pracowników⁴³⁸. W związku z tym korzystne sieci relacji osobistych i środowiska pracy są również ważne dla motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Takie zewnętrzne motywatory można również traktować jako zachęty.

B. Zhao i Y. Pan, stosując teorię różnic kulturowych w odniesieniu do pracowników pochodzących z różnych środowisk, sformułowali kilka wniosków odnośnie do ich motywowania⁴³⁹:

1. Podkreślanie indywidualizmu każdego pracownika oznacza, że pracownicy są bardziej motywowani przez możliwości awansu osobistego i autonomii. Z drugiej jednak strony kolektywizm (czyli przeciwieństwo indywidualizmu) oznacza, że pracownicy są bardziej zmotywani przez realizację wspólnych celów i otrzymywanie zbiorowego wsparcia.
2. Wysoki dystans władzy oznacza, że w relacjach między pracownikami a menedżerami czynnikami motywacyjnymi są np. zachęty o charakterze finansowym, podczas gdy niski dystans władzy oznacza, że pracownicy są bardziej motywowani przez pracę zespołową i relacje ze współpracownikami.
3. Unikanie niepewności oznacza potrzebę poczucia bezpieczeństwa pracy przez pracownika, jednakże pracownicy z niskim poziomem unikania niepewności są motywowani przez oferowane im możliwości awansów.
4. Wysoki odsetek mężczyzn w pracy może sprzyjać większemu poziomowi akceptacji dla tradycyjnych podziałów pracy i ról z tym związanych, natomiast wysoki odsetek kobiet powoduje bardziej elastyczny podział ról w pracy.
5. Motywowanie w długim okresie oznacza motywowanie pracowników osobistą ścieżką kariery zaplanowaną przez przedsiębiorstwo, podczas gdy motywowanie w krótkim czasie oznacza motywowanie za pomocą np. wynagrodzenia czy oferowanymi dodatkami socjalnymi.

Jednocześnie duży nacisk położony jest na unikanie błędnych założeń w stosunku do danej kultury, które mogą przyczynić się do wdrożenia nieodpowiednich mechanizmów motywacyjnych, co w efekcie może nawet doprowadzić do nieprzewidywalnych

⁴³⁶ S.H. Ang (2000), The power of money: A cross-cultural analysis of business-related beliefs, *Journal of World Business*, 35, s. 43-60.

⁴³⁷ Y. Zhou (2021), Expatriate satisfaction and motivation in multinational corporations, *Global Market and Global Trade*, s. 1-20.

⁴³⁸ J. Heckhausen (2000), *Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development*, North-Holland, Amsterdam.

⁴³⁹ B. Zhao, Y. Pan (2017), Cross-cultural employee motivation in international companies, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, s. 215-222.

negatywnych skutków⁴⁴⁰. W organizacjach wielokulturowych menedżerowie bardzo często pytają swoich pracowników o ich kulturę, tak aby posiadane informacje przekuć w najbardziej odpowiednie zachęty w celu wzbudzenia motywacji wśród pracowników⁴⁴¹. Jednocześnie doświadczeni menedżerowie będą świadomie unikać postaw wyrażających się poczuciem wyższości, aby uniknąć motywowania pracowników z własnego punktu widzenia⁴⁴². W odniesieniu do pracowników zagranicznych menedżer powinien wziąć pod uwagę następujące aspekty⁴⁴³:

- Szanować kulturę, z jakiej wywodzą się pracownicy, bowiem ich przekonania kulturowe kształtują to, jakimi są ludźmi i jak reagują na sytuacje. Dlatego też przy opracowywaniu systemu motywacyjnego należy pamiętać, że oczekiwania różnią się w zależności od kultury, np. amerykańscy pracownicy chcą być wyróżniani i chwaleni przed innymi, podczas gdy kultury latynoskie chcą nagród obejmujących rodzinę, takich jak rodzinne pikniki. Ignorowanie tych przekonań spowoduje, że tak naprawdę motywowana będzie tylko część załogi przedsiębiorstwa.
- Promowanie kultury integracyjnej, które odgrywa istotną rolę w tworzeniu pozytywnego środowiska pracy, w którym wszyscy zaangażowani czują się docenieni i stanowią część większego dobra. Pracownicy powinni bowiem wiedzieć, co dzieje się w ich organizacji i w jakim kierunku ona zmierza⁴⁴⁴. W tym celu menedżer powinien organizować imprezy integracyjne dla wszystkich pracowników, ponadto może stworzyć kanały komunikacyjne dla pracowników zdalnych, przeznaczone do rozmów nie tylko o pracy. Menedżer powinien również kłaść duży nacisk na okazywanie szacunku wszystkim kulturom, np. celebrować ich dni świąteczne.
- Chociaż dla menedżera ważne jest stworzenie takiej kultury, w której każdy pracownik czuje się szanowany, to równie ważne jest nawiązywanie relacji osobistych z zagranicznymi pracownikami. Menedżer powinien starać się ich jak najlepiej poznać nie tylko od strony zawodowej, ale również osobistej. Na poziomie zawodowym może przeprowadzać wewnętrzne ankiety, aby zrozumieć takie rzeczy, jak najlepsze godziny pracy, style pracy i warunki dla swoich pracowników. Na poziomie osobistym można zaoferować pomoc w osiągnięciu lepszej równowagi między pracą a obowiązkami osobistymi. Próba nawiązania i faktyczne nawiązanie kontaktu z pracownikami spowoduje, że poczują się oni docenieni i bardziej zmotywowani do pracy.

⁴⁴⁰ B. Zhao, Y. Pan (2017), Cross-cultural employee motivation in international companies, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, s. 215-222, DOI: 10.4236/jhrss.2017.54019.

⁴⁴¹ S. Liu, R.S. Schuler, P. Zhang (2013), External learning activities and employee creativity in Chinese R&D Teams, *Cross Cultural Management – An International Journal*, 20, s. 429-448, DOI: 10.1108/CCM-10-2012-0088.

⁴⁴² S. Jönsson, L. Denti, K. Chen, T. Muhonen (2013), Social climate as a mediator between leadership behavior and employee well-being in a cross-cultural perspective, *Journal of Management Development*, 32, s. 1040-1055, DOI: 10.1108/JMD-02-2012-0034.

⁴⁴³ How to Lead, Manage and Motivate Foreign Workers (2021), <https://www.betranslated.com/blog/lead-motivate-foreign-workers/>, data dostępu: 25.05.2021.

⁴⁴⁴ J. Paliszkiwicz (2014), Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf, data dostępu: 25.05.2021.

A. Markiewicz i I. Gocan zwracają uwagę na trójczynnikiowy model zaangażowania pracownika, obejmujący czynniki wpływające na siłę zaangażowania pracownika w działalność organizacji, takie jak: poczucie przynależności do organizacji, wiara w sens i cel swojej pracy, poczucie zaufania do przełożonych. Obecnie zaufanie odgrywa coraz większą rolę w kreowaniu, zaangażowaniu i zwiększaniu efektywności pracowników organizacji⁴⁴⁵. Czynniki te mogą w istotny sposób kształtować poziom zaangażowania pracowników nie tylko w ich własny rozwój, ale również motywować do osiągnięcia celów organizacji⁴⁴⁶. Stwierdzono również, że elementy, które motywują imigrantów, obejmują zapewnienie skutecznych programów przed lub w trakcie migracji, atrakcyjne wynagrodzenie podczas emigracji, rozważenie wsparcia dla rodzin migrantów czy względy dotyczące kariery lub planowania kariery⁴⁴⁷.

Badania przeprowadzone przez M.W. Kopertyńską wśród wielokulturowych zespołów wykazały dużą odmienność w zakresie motywacji, która stanowi bardzo ważny element w kierowaniu wielokulturowym zespołem. W odniesieniu do Ukraińców, Białorusinów i polskich pracowników najważniejszymi czynnikami motywacji są środki i zachęty; Niemcy i Francuzi są bardziej zorientowani na wyniki pracy i związane z nimi premie finansowe; dla Koreańczyków największe znaczenie ma uznanie i docenienie oraz możliwości rozwoju; dla Hindusów ważna jest płaca, rozwój, lokalizacja i wizerunek firmy oraz treść i warunki pracy⁴⁴⁸. Biorący udział w tym badaniu kierownicy wielokulturowych zespołów podkreślili ponadto, że w odniesieniu do wszystkich grup narodowościowych skuteczne jest⁴⁴⁹:

- wyznaczanie konkretnych i jasno określonych celów, realizowanych zarówno przez cały zespół, jak i poszczególne osoby,
- dążenie do zbudowania zaufania pomiędzy wszystkimi pracownikami,
- prowadzenie częstej komunikacji w celu jak najlepszego wzajemnego zrozumienia się,
- realizowanie szkoleń dotyczących wielokulturowości, które wspomagają proces zrozumienia występujących różnic,
- udostępnienie wspólnych pomieszczeń, w których pracownicy mogą odpocząć oraz nawiązać wzajemne relacje społeczne, co przyczynia się do lepszej integracji zespołu,
- stworzenie wszystkim pracownikom możliwości dalszego rozwoju.

⁴⁴⁵ J. Paliszkiwicz (2011), Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/082.pdf, data dostępu: 25.05.2021.

⁴⁴⁶ A. Markiewicz, I. Gocan (2013), Zarządzanie talentami, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 8.

⁴⁴⁷ Y. Zhou, H. Aoki, H. Chiu (2017), Psychological contract fulfillment and repatriation success of Japanese expatriates and MNCs, *Journal of International Business*, 9(1-2), s. 73-90.

⁴⁴⁸ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.

⁴⁴⁹ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, nr 6(2), s. 16-22.

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez K. Ishiego i innych⁴⁵⁰, którzy poprzez wykorzystanie hierarchii potrzeb Masłowa do badania motywacji pracowników z różnych krajów odkryli, że pracownicy mają wspólne potrzeby i cele, takie jak:

- obszar pracy, czas pracy, środowisko pracy, dobrobyt ekonomiczny i bezpieczeństwo pracy;
- relacje z kolegami i przełożonymi;
- wyzwania zawodowe i możliwości wykorzystania swoich umiejętności.

Badania przeprowadzone przez B. Zhao i Y. Pan pokazały, że np. Tajowie podchodzą bardziej swobodnie do wykonywanej pracy niż Chińczycy, Niemcy i Amerykanie, którzy charakteryzują się poważniejszym podejściem do pracy. Japończycy natomiast przywiązują niewielką wagę do statusu społecznego i prestiżu, jaki przynosi praca. Dzieje się tak dlatego, że tego rodzaju potrzebę można zaspokoić w innych obszarach ich życia, np. poprzez rodzinę lub społeczność. Dla pracowników z Bliskiego Wschodu religia odgrywa ważną rolę we wszystkich aspektach życia (w tym także w pracy). Filozofia pracy islamu utrzymuje, że praca jest obowiązkiem osiągnięcia perfekcji, a motywacja do pracy zajmuje najwyższą pozycję. Muzułmanie uważają, że praca jest cnotą, a także potrzebą równowagi między życiem osobistym a społecznym. Pracownicy w Arabii Saudyjskiej określają wartości życiowe poprzez wkład jednostek w ich rodziny, a praca jest uważana za decydujący czynnik w zdolności jednostki do cieszenia się życiem społecznym i życiem rodzinnym⁴⁵¹. Można zatem sformułować wniosek, że pracownicy różnych kultur mają podobne potrzeby, ale ich stopień zadowolenia z pracy może się różnić. W wielu organizacjach wielokulturowych można zauważyć, że potrzeby lokalnych pracowników i ich sposoby pracy różnią się od potrzeb pracowników zagranicznych.

Podsumowując, wyraźnie widać, że proces motywowania pracowników odgrywa istotną rolę w zarządzaniu posiadanymi zasobami ludzkimi. Jest to jednak proces charakteryzujący się dużą różnorodnością działań w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, kraju, w którym prowadzi swoją działalność, oraz pracowników. O ile jednak przedsiębiorstwa bardzo często posiadają jasno określoną politykę motywacyjną w odniesieniu do rodzimych pracowników, o tyle fakt zatrudniania migrantów może spowodować konieczność zmiany w podejściu do motywowania tej grupy pracowników. To samo można odnieść do polskich przedsiębiorstw, które w wyniku zatrudniania cudzoziemców podejmują działania motywacyjne do nich skierowane, a sama motywacja traktowana jest jako jeden z elementów zarządzania migrantami. Przeprowadzenie dokładnych badań i analiz w tym zakresie będzie stanowiło wkład autora w uzupełnieniu luki badawczej.

⁴⁵⁰ K. Ishii, T. Mojaverian, K. Masuno, H.S. Kim (2017), Cultural differences in motivation for seeking social support and the emotional consequences of receiving support: The role of influence and adjustment goals, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, s. 1442-1456, DOI: 10.1177/0022022117731091.

⁴⁵¹ B. Zhao, Y. Pan (2017), Cross-cultural employee motivation in international companies, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, s. 215-222, DOI: 10.4236/jhrss.2017.54019.

3.4. Rola i znaczenie migracji na poziomie mikro

Ze względu na zwiększoną migrację i globalizację firm wiele współczesnych społeczeństw i organizacji charakteryzuje się większą różnorodnością dotyczącą zarówno członków danej społeczności, jak i pracowników danej organizacji⁴⁵². Chociaż wiele krajów europejskich wprowadziło politykę migracyjną, aby ułatwić firmom rekrutację z zagranicy, wcześniejsze badania pokazują, że cudzoziemcy często pracują na stanowiskach, które są poniżej poziomu ich kompetencji⁴⁵³. Zauważono bowiem, że pracownicy, będący jednocześnie migrantami, napotykają więcej problemów i odczuwają większą dyskryminację w procesie rekrutacji niż ludność lokalna⁴⁵⁴. Ponadto problem uchodźstwa w Europie może dodatkowo ograniczać możliwości w życiu zawodowym dla migrantów, niezależnie od tego, czy są uchodźcami, czy też nie, ponieważ wydaje się, że postawy wobec migrantów stały się bardziej negatywne⁴⁵⁵. Jednak ze względu na szybko starzejącą się populację i niski wskaźnik urodzeń w Europie potencjał siły roboczej oferowany przez obcokrajowców prawdopodobnie będzie miał kluczowe znaczenie dla przyszłości społeczeństw europejskich⁴⁵⁶. Podczas gdy migrująca siła robocza była zatrudniana w celu uzupełnienia niedoborów w wielu różnych zawodach, w tym w zawodach wymagających kwalifikacji⁴⁵⁷, w rzeczywistości z analizy rynku pracy wypływają wnioski, że pracownicy migrujący częściej podejmują pracę w zawodach gorzej płatnych⁴⁵⁸, do których mają zbyt wysokie kwalifikacje pod

⁴⁵² World Migration in Figures (2013), OECD, www.oecd.org/els/mig/World-Migration-in-Figures.pdf, data dostępu: 28.05.2021; S. Almeida, M. Ferdando, Z. Hannif, S.C. Dharmage (2015), Fitting the mould: the role the employer perceptions of immigrant recruitment decision-making, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), s. 2811-2832; S. Almeida, M. Fernando (2016), Making the cut: occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional Australia, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), s. 880-912; A. Datta (2022), "Pony up!" managing destitution among grooms from Australia in British India, *Labour History*, 122(1), s. 155-179, DOI: 10.3828/jlh.2022.3.

⁴⁵³ R. Ortlieb, B. Sieben (2013), Diversity strategies and business logic: why do companies recruit ethnic minorities, *Group & Organization Management*, 38(4), s. 480-511.

⁴⁵⁴ F. McGinnity, P.D. Lunn (2011), Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment, *Work, Employment and Society*, 25(4), s. 693-708; K. April, J. Syed (2015), Race and ethnicity in the workplace, [w:] J. Syed, M. Ozbilgin (eds.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*, Sage, Los Angeles, s. 134-180; G. Kingston, F. McGinnity, P.J. O'Connell (2015), Discrimination in the labour market: nationality, ethnicity and the recession, *Work, Employment and Society*, 29(2), s. 213-232.

⁴⁵⁵ M. Semyonov, R. Rajjman, A. Gorodzeisky (2006), The rise of anti-foreigner sentiment in European societies, 1988-2000, *American Sociological Review*, 71(3), s. 426-449; E. Davidov, B. Meuleman (2012), Explaining attitudes towards immigration policies in European countries: the role of human values, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 38(5), s. 757-775.

⁴⁵⁶ H.M. Salminen, Q. Wang, I. Aaltio (2019), Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management?, *Baltic Journal of Management*, 14(2), s. 198-211.

⁴⁵⁷ L. Ryan (2007), Migrant women, Social networks and motherhood: The experience of Irish nurses in Britain, *Sociology*, 41(2), s. 295-312.

⁴⁵⁸ K. Datta, C. McIlwaine, Y. Evans, J. Herbert, J. May, J. Wills (2007), From coping strategies to tactics: London's low-pay economy and migrant labour, *British Journal of Industrial Relations*, 45(2), s. 404-432.

względem wykształcenia i doświadczenia⁴⁵⁹, oraz niejednokrotnie decydują się na wykonywanie pracy monotonnej lub wymagającej wysiłku fizycznego i w ciężkich warunkach⁴⁶⁰. Bardzo często imigranci są zatrudniani w sektorach gospodarki, w których związki zawodowe mają niewielki lub żaden wpływ na warunki zatrudnienia pracowników⁴⁶¹. Powszechnie powtarzaniem wyjaśnieniem takiej sytuacji jest zapotrzebowanie rynku pracy na migrantów w celu obsadzenia stanowisk, które są odrzucane przez lokalnych pracowników⁴⁶². Samo zjawisko zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa jest przedmiotem wielu badań. Jednakże, gdy badano postawy pracodawców względem zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą, argumentowano, że uzasadnienie biznesowe stanowi kluczowy punkt widzenia kierowania działaniami firm⁴⁶³, a podstawowym powodem, dla którego firmy rekrutują obcokrajowców, jest zapotrzebowanie na pracowników, co wskazuje, że organizacje, zatrudniając migrantów, dążą do zagwarantowania sukcesu i przetrwania firmy przy pomocy niezbędnych zasobów ludzkich⁴⁶⁴. Jednakże należy mieć na uwadze, że oszczędności związane z zatrudnianiem migrantów nie trafiają wyłącznie do poszczególnych przedsiębiorstw, ale również wzbogacają kapitał na poziomie bardziej systemowym⁴⁶⁵. W interesie państwa w ramach poszczególnych krajów oraz ponadnarodowych podmiotów gospodarczych, takich jak UE, leży redystrybucja kosztów wytworzenia pracy na zewnętrzne systemy społeczne. Stąd liczne przypadki państw angażujących się w aktywne strategie rekrutacyjne w celu przyciągnięcia pracowników migrujących⁴⁶⁶. Badanie przeprowadzone przez A. Lämsä i innych⁴⁶⁷ w dwóch przedsiębiorstwach działających w Finlandii

⁴⁵⁹ R. MacKenzie, C. Forde (2007), *The Social and Economic Experiences of Asylum Seekers, Migrant Workers, Refugees and Overstayers: Report Commissioned by the Investing in a Multi-Cultural Barnsley Project*, Centre for Employment Relations, Innovation and Change, University of Leeds, Leeds, s. 1-21.

⁴⁶⁰ I. Fitzgerald (2007), *Working in the UK: Polish migrant worker routes into employment in the North-East and North-West construction and food processing sectors*, Report for the Trades Union Congress, London, TUC, s. 1-19.

⁴⁶¹ W. Been, P. de Beer (2022), *Combating exploitation of migrant temporary agency workers through sectoral self-regulation in the UK and the Netherlands*, *European Journal of Industrial Relations*, 28(2), s. 175-191, DOI: 10.1177/095968012111052532.

⁴⁶² I. Fellini, A. Ferro, G. Fullin (2007), *Recruitment processes and labour mobility: The construction industry in Europe*, *Work, Employment and Society*, 21(2), s. 277-98; D. Calenda, P. Pitkänen, A. Sippola (2019), *Integration of foreign-born nurses in Finnish social and health care organizations: Evidences, challenges and responses*, *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 17(2), s. 152-167, DOI: 10.1080/15562948.2018.1428843.

⁴⁶³ E. Moriarty, J. Wickham, T. Krings, J. Salamonska, A. Bobek (2012), *Taking on almost everyone? Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market*, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), s. 1871-1887.

⁴⁶⁴ R. Ortlieb, B. Sieben (2013), *Diversity strategies and business logic: why do companies recruit ethnic minorities*, *Group & Organization Management*, 38(4), s. 480-511.

⁴⁶⁵ R. MacKenzie, C. Forde (2009), *The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers*, *Work, Employment and Society*, 23(1), s. 142-159, DOI: 10.1177/0950017008099783.

⁴⁶⁶ M. Brockmann (2002), *Towards a model of quality of life for older ethnic minority migrants in Germany, Austria and the UK*, *European Societies*, 4(3), s. 285-306.

⁴⁶⁷ A. Lämsä, M. Mattila, M. Lähdesmäki, T. Suutari (2019), *Company values guiding the recruitment of employees with a foreign background*, *Baltic Journal of Management*, 14(4), s. 658-675, DOI: 10.1108/BJM-04-2019-0112.

uwidocznilo punkt widzenia pracodawców, który rzadko pojawiał się w badaniach nad rekrutacją migrantów. Wykazano bowiem, że zarówno wartości instrumentalne (np. poszukiwanie zysku i rozwój zawodowy), jak i wartości końcowe (np. opieka) mogą mieć znaczenie w rekrutacji pracowników zagranicznych. W innych badaniach czasami twierdzono, że wartości moralne mogą również wpływać na działania związane z zarządzaniem różnorodnością⁴⁶⁸. Na rekrutację migrantów wpływają wartości w otoczeniu firmy⁴⁶⁹, podkreślano również centralne znaczenie czynników środowiskowych (np. podejście pracowników krajowych do cudzoziemców) w zarządzaniu różnorodnością organizacji⁴⁷⁰. Badania zrealizowane przez R. MacKenzie i C. Forde'a⁴⁷¹, które koncentrowały się na szczegółowym studium przypadku pracodawcy zatrudniającego dużą liczbę imigrantów w niskopłatnym zatrudnieniu wymagającym niskich kwalifikacji, ujawniły, w jaki sposób kierownictwo skoncentrowało swoją politykę rekrutacyjną na grupach pracowników pozbawionych władzy na rynku pracy. Realizowany proces rekrutacji obcokrajowców był zgodny z dążeniem firmy do przewagi konkurencyjnej opartej na minimalizacji kosztów pracy, przy czym migranci byli postrzegani jako cenne zasoby ze względu na „etykę pracy” i niezawodność, które stawiały ich na pozycji „dobrych pracowników”. To z jednej strony nie przeszkodziło kierownictwu firmy w rekrutowaniu migrantów zgodnie z minimalnym przestrzeganiem przepisów ustawowych, tym samym ułatwiając stosowanie niskobudżetowego podejścia do przewagi konkurencyjnej. Z drugiej jednak strony strategia rekrutowania cudzoziemców na podstawie minimalnych warunków również napotyka pewne ograniczenia. W miarę jak migranci coraz mocniej zakorzeniają się w lokalnej społeczności i na rynku pracy, ich aspiracje wykraczają poza gotowość do zaakceptowania długich godzin pracy za niską płacę⁴⁷². Zmusza to firmę do wprowadzania zmian do polityki rekrutacyjnej. Ponadto zmieniające się aspiracje imigrantów mogą również wzmacniać rolę związków zawodowych w przedsiębiorstwach, m.in. w obronie pracy pracowników. L. Eldring, I. Fitzgerald i J. Arnholtz⁴⁷³ dokonali porównania reakcji związków zawodowych w Danii, Norwegii i Wielkiej Brytanii na przyjazd pracowników budowlanych z nowych krajów członkowskich UE. Przede wszystkim przedmiotem analiz były strategie rekrutacji migrantów, które wykazały, że norweski związek

⁴⁶⁸ E.S. Ng, G.J. Sears (2018), Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices, *Journal of Business Ethics*, s. 1-14, DOI: 10.1007/s10551-018-4051-7.

⁴⁶⁹ J. Kujala, A.-M. Lämsä, E. Riivari (2017), Company stakeholder responsibility: an empirical investigation of top managers' attitudinal change, *Baltic Journal of Management*, 12(2), s. 114-138.

⁴⁷⁰ P. Zanoni, M. Janssens, Y. Benschop, S. Nkomo (2010), Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives, *Organization*, 17(1), s. 9-29.

⁴⁷¹ R. MacKenzie, C. Forde (2009), The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers, *Work, Employment and Society*, 23(1), s. 142-159, DOI: 10.1177/0950017008099783.

⁴⁷² P. Zanoni, M. Janssens, Y. Benschop, S. Nkomo (2010), Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspective, *Organization*, 17(1), s. 9-29.

⁴⁷³ L. Eldring, I. Fitzgerald, J. Arnholtz (2012), Post-accession migration in construction and trade union responses in Denmark, Norway and the UK, *European Journal of Industrial Relations*, 18(1), s. 21-36, DOI: 10.1177/0959680111430656.

budowlany odniósł największy sukces w uzwiązkowieniu pracowników z Europy Środkowo-Wschodniej niż jego duńscy i brytyjscy odpowiednicy. Jest to interesujące odkrycie, biorąc pod uwagę, że Duńczycy zwykle mają wyższy wskaźnik zorganizowania i poświęcili wiele środków w zwiększenie zaangażowania zatrudnionych migrantów. Nie zaskakuje fakt, że brytyjskie związki zawodowe nie osiągnęły podobnych wyników. Związki zawodowe i ich rola w migracji zarobkowej były także przedmiotem badań prowadzonych przez R. Alho, który dokonał analizy strategii związków zawodowych w odniesieniu do migracji zarobkowej w Estonii i Finlandii, które wykazały, że fińskie związki zawodowe znacznie wpływają na mobilność pracowników, podczas gdy estońskie związki zawodowe pozostają w tej kwestii postronnymi obserwatorami⁴⁷⁴. Szwedzkie związki zawodowe przyjmują stanowisko, że uregulowana polityka imigracyjna jest podstawowym warunkiem wstępnym zagwarantowania praw pracowniczych i zminimalizowania potencjalnych negatywnych skutków dla funkcjonowania modelu rynku pracy i prosperującego państwa opiekuńczego⁴⁷⁵.

Z kolei szwajcarskie stowarzyszenia i związki pracodawców w branży budowlanej, w reakcji na rosnącą mobilność migrantów chronią swoje rynki pracy poprzez stosowanie polityki regulującej dostęp do nich, co wskazuje na ich wysoki poziom protekcjonizmu względem pracowników rodzimych⁴⁷⁶.

W samym procesie rekrutacji ważną, jeśli nie kluczową, rolę w rozwoju strumieni siły roboczej imigrantów odgrywają pracodawcy. Pełnią oni funkcję strażników rynku pracy, gdyż sam akt zatrudniania może wywoływać równocześnie skutki, które odbijają się echem w międzynarodowych strukturach społecznych pracy migrantów⁴⁷⁷. Jednym z popularnych obrazów pracodawców zatrudniających cudzoziemców jest to, że pracodawcy są motywowani wyłącznie pogonią za zyskiem w celu poszukiwania najtańszej siły roboczej, szczególnie w pracochłonnych branżach, w których panuje zaciekle konkurencja i niskie marże zysku⁴⁷⁸. Szersza, ekonomiczna perspektywa odnosi się do presji rynkowej wywieranej na przedsiębiorstwa w postaci utrzymania na niskim poziomie kosztu kapitału zmiennego⁴⁷⁹. Jednak przewaga pracy imigrantów

⁴⁷⁴ R. Alho (2013), Trade union responses to transnational labour mobility in the Finnish-Estonian context, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), s. 133-154, DOI: 10.19154/njwls.v3i3.3015.

⁴⁷⁵ J. Johansson (2014), Swedish employers and trade unions, labor migration and the welfare state-perspectives on Swedish labor migration policy debates during the 1960s and the 2000s, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(1), s. 97-118, DOI: 10.19154/njwls.v4i1.3554.

⁴⁷⁶ C. Trampusch (2020), Social partners' policy reactions to migration in occupational labour markets: The case of the Swiss construction industry, *European Journal of Industrial Relations*, 26(2), s. 157-172. DOI: 10.1177/0959680119840574.

⁴⁷⁷ N. Rodriguez (2004), Workers wanted: Employer recruitment of immigrant labor, *Work and Occupations*, 31(4), s. 453-473.

⁴⁷⁸ J.A. Su, C. Martorell (2001), Exploitation and abuse in the garment industry: The case of the Thai slave-labor compound in El Monte, [w:] M. Lopez-Garza, D.R. Diaz (eds.), *Asian and Latino immigrants in a restructuring economy: The metamorphosis of Southern California*, Stanford University Press, Palo Alto, s. 21-45.

⁴⁷⁹ M.J. Piore (1979), *Birds of Passage: Migrant Labor and Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 45.

dla pracodawców często polega na czymś więcej niż tylko na niższych pensjach. Według M. Burawoia⁴⁸⁰ praca imigrantów stanowi istotną korzyść dla pracodawców, ponieważ koszty wytworzenia tej siły roboczej ponoszone są za granicą przez inny system społeczny. W tym międzynarodowym układzie pracodawcy cudzoziemców nie tylko płacą niższe pensje, ale także unikają zobowiązań podatkowych za utrzymanie zasobów instytucjonalnych (edukacyjnych, zdrowotnych, mieszkaniowych itp.), niezbędnych do wytworzenia migrującej siły roboczej. Wielu pracodawców jest gotowych płacić imigrantom za pracę według obowiązującego poziomu płac, jeśli mogą uzyskać inną znaczącą korzyść ekonomiczną. Korzyść ta może przyjąć postać samoregulującej się i samopodtrzymującej się podaży pracy, czyli takiej, która jest samorekrutacją, samokształceniem i samodyscypliną⁴⁸¹. To rozwiązanie jest podobne do korzyści wynikających z outsourcingu pracy, ale bez konieczności zawierania umowy z firmą zewnętrzną. Pracodawca po prostu przekazuje obowiązki zawodowe na imigrancką siłę roboczą, której członkowie organizują i obsługują proces pracy poprzez wewnętrzne sieci społeczne i hierarchie. Efekt końcowy jest taki, że pracodawca oszczędza na kosztach zarządzania i utrzymania siły roboczej, ponieważ koszty pracy sprowadzają się głównie do wynagrodzeń za wykonaną pracę. Jednakże tego rodzaju korzyść występuje tylko wtedy, gdy zatrudniani imigranci stanowią pewną grupę, umożliwiającą rozwój wewnętrznych sieci i zapewniającą poprawne działanie mechanizmów zarządzania i kontroli pracy. Ponieważ pracownicy imigracyjni są coraz częściej zatrudniani w grupach, pracodawcy tworzą zarezerwowany rynek pracy dla siły roboczej imigrantów⁴⁸². To zjawisko spowodowało, że często migracja zarobkowa rozpatrywana jest w powiązaniu z rynkiem pracy i różnicą w poziomie wynagrodzeń. Na przykład M. Aleksynska i A. Tritah⁴⁸³ zbadali i przedstawili wpływ migracji na rynek pracy na przykładzie krajów europejskich. Przy wykorzystaniu strategii zmiennych instrumentalnych opartej na modelu historycznym zidentyfikowali oni wpływ migracji na wskaźnik zatrudnienia. Stwierdzili oni ponadto, że poziom zatrudnienia mieszkańców kraju wzrósł w tych sektorach, które przyjmują więcej pracowników pochodzenia obcego. C. Detang-Dessendre, M. Partridge i V. Piguet⁴⁸⁴ w swoich badaniach zauważyli, że wraz z międzyregionalną migracją zarobkową, która prowadzi do

⁴⁸⁰ M. Burawoy (1976), The functions and reproduction of migrant labor: Comparative materials from Southern Africa and the United States, *American Journal of Sociology*, 81, s. 1050-1087.

⁴⁸¹ H.L. Browning, N. Rodriguez (1985), The migration of Mexican indocumentados as a settlement process: Implications for work, [w:] G.J. Borjas, M. Tienda (eds.), *Hispanics in the U.S. economy*, Academic Press, Orlando, s. 277-297; N. Rodriguez (1986), Chicano-indocumentado work relations: Findings of the Texas indocumentado study, [w:] Mindiola T. Jr., Martinez M. (eds.), *Chicano-Mexicano relations*, University of Houston – University Park, Houston, Mexican American Studies Program, s. 72-83.

⁴⁸² N. Rodriguez (2004), Workers wanted: Employer recruitment of immigrant labor, *Work and Occupations*, 31(4), s. 453-473.

⁴⁸³ M. Aleksynska, A. Tritah (2015), The heterogeneity of immigrants, host countries' income and productivity: a channel accounting approach, *Economic Inquiry*, 53(1), s.150-172, DOI: 10.1111/ecin.12141.

⁴⁸⁴ C. Detang-Dessendre, M.D. Partridge, V. Piguet (2016), Local labor market flexibility in a perceived low migration country: The case of French labor markets, *Regional Science and Urban Economics*, 58(C), s. 89-103.

redystrybucji zasobów pracy, lokalne rynki pracy stają się bardziej elastyczne, a poziom bezrobocia spada, gdyż większość nowych miejsc pracy jest zajmowana przez migrantów. Także kwestia wynagrodzeń migrantów jest istotna, ponieważ bardzo często zarobki migrantów i mieszkańców są zupełnie inne. Jak wskazał C. Laffineur i inni⁴⁸⁵, wynagrodzenia migrantów rosną głównie dlatego, że posiadają oni szeroki wachlarz umiejętności, co umożliwia im wspinanie się po szczeblach kariery w kraju ich przyjmującym. Przedmiotem badań migracji w krajach europejskich były czynniki odpowiedzialne za gorsze wyniki migrantów na tych rynkach pracy w porównaniu z miejscowymi pracownikami⁴⁸⁶. Wyniki tych badań sugerują, że pochodzenie społeczno-demograficzne (np. wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny, kraj urodzenia) i inne obserwowane cechy (np. znajomość języka gospodarza, długość pobytu) wyjaśniają tylko część tych wyników w odniesieniu do zatrudnienia i różnic w płacach⁴⁸⁷. Dalsze badania zidentyfikowały mnóstwo możliwych czynników, które mogą w pewien sposób pomóc wyjaśnić istniejące różnice, takich jak: struktury i regulacje rynku pracy, system edukacji, system opieki społecznej, a przede wszystkim polityka imigracyjna i integracyjna⁴⁸⁸. Badania przeprowadzone przez H. Tervo wykazały, że o ile sama migracja nie zwiększyła prawdopodobieństwa znalezienia pracy w danym kraju, o tyle odgrywa ona jednak pośrednią rolę w poprawie wyników poszukiwania pracy, ponieważ pozwala na przenoszenie się pracowników na rynki pracy dające korzystniejsze możliwości zatrudnienia⁴⁸⁹ lub też sposobność wzmocnienia wykształcenia oraz posiadanych umiejętności zawodowych⁴⁹⁰.

Pracodawcy mogą być również zainteresowani pracą imigrantów ze względów kulturowych. Mogą oni poszukiwać cudzoziemców, którzy są wykwalifikowani w zakresie wiedzy kulturowej i zwyczajów stosowanych w miejscu pracy⁴⁹¹. Oznacza to często poszukiwanie imigrantów, którzy mieli doświadczenie w rodzaju pracy wykonywanej w rodzimym miejscu pracy i którzy biegle posługują się językiem ojczystym,

⁴⁸⁵ C. Laffineur, S.D. Barbosa, A. Fayolle, E. Nziali (2017), Active labor market programs' effects on entrepreneurship and unemployment, *Small Business Economics*, 49(4), s. 889-918, DOI: 10.1007/s11187-017-9857-7.

⁴⁸⁶ C. Dustmann, F. Fabri (2003), Language proficiency and the labour market performance of immigrants in the UK, *Economic Journal*, 107, s. 695-717; F. Büchel, J. Frick (2005), Immigrant's economic performance across Europe – Does immigration policy matter, *Population Research and Policy Review*, 24(2), s. 175-212; I. Kogan (2003), Ex-Yugoslavs in the Austrian and Swedish labour markets: the significance of the period of migration and the effect of citizenship acquisition, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 29, s. 595-622.

⁴⁸⁷ A. Palencia-Esteban (2022), Occupational segregation of female and male immigrants in Europe: Accounting for cross-country differences, *International Labour Review*, 161(3), s. 341-373, DOI: 10.1111/ilr.12207.

⁴⁸⁸ I. Kogan (2007), Working through Barriers: Host Country Institutions and Immigrant Labour Market Performance in Europe, Springer, Dordrecht, s. 49-64.

⁴⁸⁹ H. Tervo (2000), Post-migratory employment prospects: Evidence from Finland, *Labour*, 14(2), s. 331-350, DOI: 10.1111/1467-9914.00136.

⁴⁹⁰ J. Wickham, I. Bruff (2008), Skills shortages are not always what they seem: Migration and the Irish software industry, *New Technology, Work and Employment*, 23(1-2), s. 30-43, DOI: 10.1111/j.1468-005X.2008.00201.x.

⁴⁹¹ D.M. Gordon, R. Edwards, M. Reich (1982), *Segmented Work, Divided Workers: The Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press, s. 197-215.

ponieważ język mówiony jest często skarbnicą tradycyjnej kultury⁴⁹². Korzyścią dla pracodawców zatrudniających obcokrajowców jest również lokalizacja, np. bliskość Meksyku i Ameryki, która zapewnia amerykańskim pracodawcom stały dostęp do nisko płatnej siły roboczej imigrantów, czy nawet przykład bliskości Ukrainy z Polską, skutkujący napływem taniej siły roboczej na polski rynek pracy. W tym momencie, gdyby wszyscy imigranci z Ukrainy opuścili polski rynek pracy (w większości przypadkach niskopłatnej), prawdopodobnie rynek ten uległby zapaści. Kolejną zaletą, jaką niektórzy pracodawcy czerpią z pracy imigrantów, ma charakter polityczny: jest to korzyść polegająca na zatrudnianiu imigrantów, którzy na terytorium danego kraju przebywają nielegalnie lub nie posiadają zezwolenia na pracę. Tacy imigranci często są kontrolowani i wyzyskiwani, stawiają niewielki lub żaden opór w obliczu złych, a nawet nielegalnych warunków pracy⁴⁹³. W takich przypadkach to pracodawcy jednostronnie decydują o warunkach pracy (płace, harmonogramy pracy, tempo pracy, normy BHP itp.), a imigranci muszą je zaakceptować, inaczej tracą pracę. Chociaż niektórzy mogą postrzegać to jako sytuację ekonomiczną pracy imigrantów, w rzeczywistości jest to sytuacja polityczna, która wynika z bezczynności rządu danego kraju. Polityczna korzyść z zatrudniania imigrantów podlegających podporządkowaniu staje się wyraźniejsza, gdy spojrzeć na historyczne tło relacji klasowych między kapitałem a pracą migrantów⁴⁹⁴. Patrząc z tej perspektywy, praca imigrantów generuje duży zysk dla pracodawców. Obok imigrantów, którzy są zatrudniani przez przedsiębiorstwa, występuje grupa imigrantów-przedsiębiorców, których działalność ma nieproporcjonalnie pozytywny wpływ na poziom przedsiębiorczości w danym kraju.

Jeszcze do niedawna zatrudnienie imigranta w przedsiębiorstwie było swoistym *novum* i dotyczyło raczej pojedynczych przypadków. Jednakże zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku spowodowały, że obecnie coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na zatrudnienie pracowników zagranicznych. W przeważającej części wybór imigranta podyktowany jest tym, że generuje on niższe koszty pracy niż pracownik lokalny, przy czym jest to najczęściej związane z faktem, że imigranci zgadzają się na wykonywanie swojej pracy za wiele niższą płacę niż pracownicy lokalni. Kolejnym, bardzo często wskazywanym powodem zatrudniania imigrantów jest brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na rynku lokalnym, co niejako wymusza konieczność zatrudnienia pracownika pochodzącego z innego kraju. W przypadku dużych przedsiębiorstw migranci to bardzo często specjaliści posiadający dużą wiedzę i doświadczenie niezbędne do pracy na oferowanym stanowisku.

⁴⁹² A. Portes, R.G. Rumbaut (1996), *Immigrant America: A Portrait*, University of California Press, Berkeley.

⁴⁹³ H.L. Browning, N. Rodriguez (1985), *The migration of Mexican indocumentados as a settlement process: Implications for work*, [w:] G.J. Borjas, M. Tienda (eds.), *Hispanics in the U.S. Economy*, Academic Press, Orlando, s. 277-297.

⁴⁹⁴ D.M. Gordon, R. Edwards, M. Reich (1982), *Segmented Work, Divided Workers. The Historical transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press, s. 197-215.

Przeprowadzone studia literaturowe potwierdziły, że analiza zjawisk migracji zarobkowej jest również istotna z punktu widzenia nauk o zarządzaniu (nie tylko ekonomii).

Jak wcześniej wspomniano, rozważania nad migracją zarobkową koncentrują się na kształtowaniu się praktyk zarządzania w odniesieniu do zatrudnionych migrantów. Migranci zarobkowi, zrekrutowani przez przedsiębiorstwo i stający się jego zasobem, są poddawani różnorodnym procesom wynikającym z zarządzania przedsiębiorstwem, a tym samym wpisują się w szeroki obszar naukowy, jakim jest zarządzanie. Sam proces rekrutacji stanowi element procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które postrzegane jest jako jedna z wielu współczesnych koncepcji zarządzania. Także tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy wymaga odpowiednich procesów zarządzania, tak aby proces jego tworzenia oraz istnienia nie zaburzał funkcjonowania i działalności całego przedsiębiorstwa, natomiast motywacja stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania.

O dość mocnym osadzeniu się problematyki migracji zarobkowej w naukach o zarządzaniu mogą świadczyć badania i analizy przeprowadzone przez wielu uczonych, dotyczące:

- opracowywania przez przedsiębiorstwa aktywnych strategii rekrutacyjnych w celu przyciągnięcia pracowników migrujących⁴⁹⁵;
- zarządzania różnorodnością, wynikającą z tworzenia się środowiska wielokulturowego przez zatrudnianych migrantów⁴⁹⁶;
- zwiększania poziomu zaangażowania zatrudnionych obcokrajowców w wykonywaną pracę⁴⁹⁷;
- migrantów-przedsiębiorców, którzy decydują się na uruchomienie własnej działalności gospodarczej, co wymusza na nich realizowanie funkcji zarządzania⁴⁹⁸;
- kształtowania się praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach i firmach rodzinnych zatrudniających migrantów⁴⁹⁹;

⁴⁹⁵ M. Brockmann (2002), Towards a model of quality of life for older ethnic minority migrants in Germany, Austria and the UK, *European Societies*, 4(3), s. 285-306; P. Zanoni, M. Janssens, Y. Benschop, S. Nkomo (2010), Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives, *Organization*, 17(1), s. 9-29.

⁴⁹⁶ J. Kujala, A.-M. Lämsä, E. Riivari (2017), Company stakeholder responsibility: an empirical investigation of top managers' attitudinal change, *Baltic Journal of Management*, 12(2), s. 114-138.

⁴⁹⁷ L. Eldring, I. Fitzgerald, J. Arnholtz (2012), Post-accession migration in construction and trade union responses in Denmark, Norway and the UK, *European Journal of Industrial Relations*, 18(1), s. 21-36, DOI: 10.1177/0959680111430656.

⁴⁹⁸ S.P. Kerr, W. Kerr, C. Ozden, C. Parsons (2016), Global talent flows, *Journal of Economic Perspectives*, 30(4), s. 83-106; R. Zolin, F. Schlosser (2013), Characteristics of immigrant entrepreneurs and their involvement in international new ventures, *Thunderbird International Business Review*, 55(3), s. 1-23.

⁴⁹⁹ Y. Bilan, H. Mishchuk, I. Roshchuk, O. Joshi (2020), Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success, *Business: Theory and Practice*, 21(2), s. 780-791, DOI: 10.3846/btp.2020.12750; X. Deng (2018), Embedding 'familiness' in HRM practices to retain a new generation of migrant workers in China, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), s. 561-577, DOI: 10.1080/13602381.2018.1451124.

- analizy współczesnych trendów zarządzania migrantami⁵⁰⁰;
- zrewidowania praktyk i strategii zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do wykwalifikowanych migrantów⁵⁰¹;
- wpływu motywacji na efektywność pracy migrantów⁵⁰²;
- roli motywacji w kształtowaniu się postaw migrantów oraz poziomu ich zaangażowania w wykonywaną pracę⁵⁰³;
- wpływu środowiska wielokulturowego na realizowanie poszczególnych funkcji zarządzania⁵⁰⁴;
- pojawiających się wyzwań związanych z zarządzaniem zróżnicowaną grupą pracowników⁵⁰⁵;
- innowacyjności przedsiębiorstw, która jest determinowana wpływem wielokulturowego środowiska pracy⁵⁰⁶;
- roli menedżera w kształtowaniu się i zarządzaniu wielokulturowym środowiskiem pracy⁵⁰⁷;
- identyfikacji najważniejszych czynników motywacyjnych w odniesieniu do określonych grup migrantów⁵⁰⁸;
- problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynikających z faktu zatrudniania migrantów⁵⁰⁹;
- wpływu zjawiska drenażu mózgow na zarządzanie przedsiębiorstwem⁵¹⁰;

⁵⁰⁰ O. Shvetsova (2017), The profile of an expatriate in South Korea: Evidence from the Korean TNC's employee's survey, *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(7), s. 1942-1954.

⁵⁰¹ A.W. Tian, Y. Wang, T. Chia (2018), Put my skills to use? understanding the joint effect of job security and skill utilization on job satisfaction between skilled migrants and Australian Born workers in Australia, *Social Indicators Research*, 139(1), s. 259-275, DOI: 10.1007/s11205-016-1404-4.

⁵⁰² C.C.-Y. Kwong (2004), The impact of "urban-rural" migration in Indonesia: A case study of Bank Rakyat Indonesia employees, *Asian and Pacific Migration Journal*, 13(4), s. 523-532, DOI: 10.1177/011719680401300407.

⁵⁰³ J. Heckhausen (2000), *Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development*, North-Holland, Amsterdam.

⁵⁰⁴ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.

⁵⁰⁵ M. Nadziakiewicz (2018), Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 126, s. 143-150.

⁵⁰⁶ C. Ozgen, C. Peters, A. Niebuhr, P. Nijkamp, J. Poot (2014), Does cultural diversity of migrant employees affect innovation?, *International Migration Review*, 48(s1), s. S377-S416, DOI: 10.1111/imre.12138.

⁵⁰⁷ How to Lead, Manage and Motivate Foreign Workers (2021), <https://www.betranslated.com/blog/lead-motivate-foreign-workers/>, data dostępu: 25.05.2021.

⁵⁰⁸ M.W. Kopertyńska (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22; K. Ishii, T. Mojaverian, K. Masuno, H.S. Kim (2017), Cultural differences in motivation for seeking social support and the emotional consequences of receiving support: The role of influence and adjustment goals, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, s. 1442-1456, DOI: doi.org/10.1177/0022022117731091.

⁵⁰⁹ W. Park (2002), The unwilling hosts: State, society and the control of guest workers in South Korea, *Asia Pacific Business Review*, 8(4), s. 67-94, DOI: 10.1080/713999161.

⁵¹⁰ M. Rutten (2009), The economic impact of medical migration: An overview of the literature, *World Economy*, 32(2), s. 291-325, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2008.01147.x.

- globalnego zarządzania migracją zarobkową⁵¹¹;
- wpływu zatrudnienia migrantów na kształtowanie się przyszłych praktyk rekrutacyjnych⁵¹²;
- wpływu pracy migrantów na zarządzanie dużymi firmami⁵¹³;
- wpływu kształtowania się zarządzania migracją zarobkową na formowanie się zjawiska migracji legalnej oraz nielegalnej⁵¹⁴;
- wpływu określonych praktyk zarządzania personelem na poziom mobilności migrantów zarobkowych⁵¹⁵;
- opracowania rekomendacji zarządzania pracą migrantów zarobkowych⁵¹⁶;
- odzwierciedlenia trendów, perspektyw i problemów wykorzystania siły roboczej z zagranicy w działalności przedsiębiorczej organizacji w celu utrzymania zrównoważonego rozwoju w kontekście bezpieczeństwa⁵¹⁷;
- zbadania pozycji i zadań w zarządzaniu siłą roboczą kluczowych organizacji międzynarodowych zajmujących się migracją zarobkową na poziomie globalnym⁵¹⁸;
- roli menedżerów w motywowaniu pracowników zagranicznych⁵¹⁹.

Reasumując, można stwierdzić, że zjawisko migracji zarobkowej charakteryzuje się wielowymiarowością oraz dużym poziomem złożoności, co powoduje, że jest ono obiektem zainteresowania nie tylko z ekonomicznego punktu widzenia, ale również szerokiego obszaru naukowego, jaki stanowią współczesne nauki o zarządzaniu.

⁵¹¹ T. Basok, N. Piper (2012), Management versus rights: Women's migration and global governance in Latin America and the Caribbean, *Feminist Economics*, 18(2), s. 35-61, DOI: 10.1080/13545701.2012.690525; D.M. Hart (2006), Managing the global talent pool: Sovereignty, treaty and intergovernmental networks, *Technology in Society*, 28(4), s. 421-434. DOI: 10.1016/j.techsoc.2006.09.002.

⁵¹² H. Janta, L. Brown, P. Lugosi, A. Ladkin (2011), Migrant relationships and tourism employment, *Annals of Tourism Research*, 38(4), s. 1322-1343, DOI: 10.1016/j.annals.2011.03.004.

⁵¹³ H. Haakestad, J.H. Friberg (2020), Deskillling revisited: Labour migration, neo-taylorism and the degradation of craft work in the Norwegian construction industry, *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), s. 630-651. DOI: 10.1177/0143831X17735671.

⁵¹⁴ C. Lejeune, M. Martini (2015), The fabric of irregular labor migration in twentieth-century Western Europe and North America: A comparative approach, *Labor History*, 56(5), s. 614-642. DOI: 10.1080/0023656X.2015.1116825.

⁵¹⁵ R. Wiltshire (2018), Employee movement in large Japanese organisations. *Labour migration: The internal geographical mobility of labour in the developed world*, s. 32-52, DOI: 10.4324/9780429398667-3.

⁵¹⁶ A.V. Vasilyeva, A.A. Tarasyev (2014), Future development of migration processes and labour market in the regions of Russia, *Economy of Region*, (4), s. 283-298, DOI: 10.17059/2014-4-25.

⁵¹⁷ M.N. Rudenko (2021), Problems of using foreign labour in entrepreneurial activity for the sustainable development of Russia, *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilita*, (2), s. 15-31. DOI: 10.3280/RISS2021-002003.

⁵¹⁸ N.E. Petrovskaya (2019), The position and tasks of international organizations in the labor migration management, *International Journal of Economics and Business Administration*, 7, s. 317-324.

⁵¹⁹ S. Chen, Y. Wang, Y. Yang, X. Zheng (2015), Influence of management behavior on the skilled labor migrations' unsafe behavior, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), s. 877-893, DOI: 10.3926/jiem.1397.

Dodatkowo zjawisko zatrudniania imigrantów staje się coraz powszechniejsze, niezależnie od wielkości i profilu działalności przedsiębiorstw. Sprzyjają temu zjawiska globalizacji, internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz wzrost mobilności społeczeństw. Co więcej, założyć można, że sytuacja, gdy przedsiębiorstwo zatrudnia migranta, jest bardzo często sytuacją typu *win-win*, przynoszącą korzyści obu stronom. Migranci dzięki zatrudnieniu zyskują samodzielność i niezależność finansową, zdobywają doświadczenie i umiejętności oraz mają możliwość „zapuszczenia korzeni” w nowym miejscu. Przedsiębiorstwo zyskuje pracowników, którzy z jednej strony stanowią zasoby przedsiębiorstwa, którymi należy odpowiednio zarządzać i motywować w celu jak najlepszego wykonywania przez nich pracy, z drugiej zaś strony migranci przyczyniają się do tworzenia się wielokulturowego środowiska w przedsiębiorstwa, co wpływa pozytywnie na pozostałych pracowników.

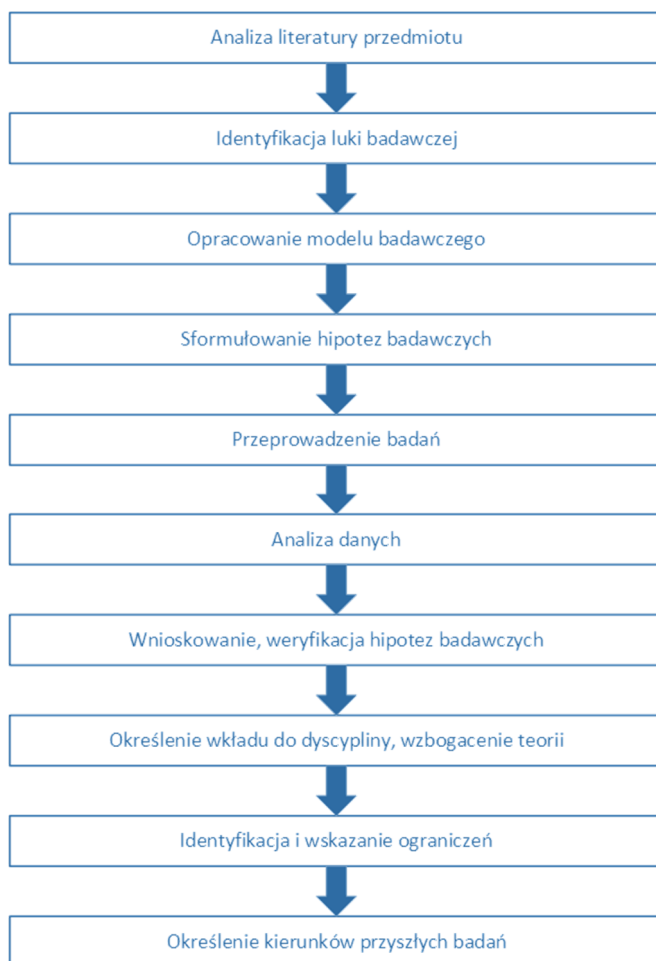
CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO NA POTRZEBY BADAŃ EMPIRYCZNYCH

4.1. Ogólny opis procesu badawczego

Przebieg badań w niniejszej monografii został oparty na zaproponowanym przez W. Dyducha⁵²⁰ podejściu do metodyki badań ilościowych. Etapy postępowania badawczego zaprezentowano na rysunku 4.1.

Zgodnie z przyjętym podejściem pierwszym etapem jest analiza literatury przedmiotu. Przeprowadzona w teoretycznej części monografii krytyczna analiza dostępnej literatury z obszaru migracji – z naciskiem na zjawisko migracji zarobkowej – umożliwiła wyłonienie luki badawczej, która nie została dotychczas zbadana. W niniejszej monografii luką badawczą jest niewystarczająca w dotychczasowej literaturze liczba badań z obszaru migracji zarobkowej i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa. W szczególności brak jest informacji na temat, jakimi motywami i przesłankami kierują się prowadzący przedsiębiorstwa przy zatrudnianiu cudzoziemców, na co zwracają uwagę oraz czego oczekują w wyniku ich zatrudnienia. Brak jest również wiedzy dotyczącej wpływu cudzoziemców na dalszy rozwój przedsiębiorstwa czy zachęt motywacyjnych oferowanych przez przedsiębiorstwo względem zatrudnianych obcokrajowców.

⁵²⁰ W. Dyduch (2016), Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 306-331.



Rysunek 4.1. Etapy postępowania w badaniach o charakterze ilościowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch (2016), s. 306-331

Chęć zbadania tego zjawiska przekształciła się w problem badawczy, którego sformułowanie jest jednym z pierwszych elementów procesu badawczego⁵²¹.

4.2. Pytania badawcze, cele badań i hipotezy badawcze

Sformułowanie problemu badawczego przyjmuje postać pytania, na które odpowiedź mają dostarczyć przeprowadzone badania. Po rozpoznaniu problemu badawczego następuje jego klasyfikacja i próba wyjaśnienia, następnie ma miejsce eksplikacja problemu mająca na celu jego uszczegółowienie⁵²². Z uwagi na to, że prowadzone

⁵²¹ S. Sudoł (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, s. 119.

⁵²² S. Nowosielski (2016), *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, s. 468-482.

w dalszej części monografii badania będą miały charakter ilościowy, problem badawczy sformułowany został w formie następującego pytania: *Jak kształtują się procesy związane z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach?*

Uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło za sprawą sformułowanych pytań badawczych:

1. Jakie są główne determinanty zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa?
2. Jakie są oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa wartości związane z zatrudnianiem obcokrajowców na etapie rekrutacji?
3. Jakie formalne utrudnienia postrzegają polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu migrantów?
4. Jakie konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw wynikają z istniejących utrudnień w zatrudnianiu pracowników pochodzących z innych krajów?
5. Jakie są główne przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców?
6. Jakie są oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem obcokrajowców?
7. Jakie problemy związane z zatrudnianiem pracowników obcych i z zarządzaniem ich pracą postrzegają polskie przedsiębiorstwa?
8. Jakie mocne strony zatrudnionych cudzoziemców są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa?
9. Jakie słabe strony zatrudnionych obcokrajowców są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa?
10. Jakie działania motywacyjne podejmują polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do zatrudnianych migrantów?
11. Jakie szanse dla dalszego rozwoju postrzegają polskie przedsiębiorstwa z zatrudniania cudzoziemców?
12. Jakie zagrożenia dla dalszego rozwoju postrzegają polskie przedsiębiorstwa z zatrudniania obcokrajowców?
13. W jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na procesy zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwa?

Sformułowanie pytań badawczych umożliwiło również ustalenie celów badawczych o charakterze empirycznym. Z uwagi na to, że badania przeprowadzone w niniejszej monografii mają charakter ilościowy, są zatem badaniami empirycznymi ukierunkowanymi na realizację konkretnych celów badawczych. O ile proces formułowania celów empirycznych ma miejsce w fazie koncepcyjnej całego procesu badawczego, o tyle jego kontrolowanie ma miejsce w fazie realizacji. W odniesieniu do zaprezentowanego problemu badawczego przyjęto, że celem głównym pracy jest *diagnoza i ocena procesu zarządzania migrantami w przedsiębiorstwie oraz ich wpływu na jego dalszy rozwój*. Jednakże ze względu na złożoność i wielowymiarowość badanego zjawiska cel główny monografii składa się z celów szczegółowych:

- Identyfikacja i pogrupowanie głównych determinant zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa;
- Identyfikacja i pogrupowanie oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa wartości związanych z zatrudnianiem obcokrajowców na etapie rekrutacji;
- Identyfikacja i pogrupowanie utrudnień postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu migrantów;
- Identyfikacja i pogrupowanie konsekwencji dla polskich przedsiębiorstw wynikających z istniejących utrudnień w zatrudnianiu pracowników pochodzenia obcego;
- Wskazanie głównych przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców;
- Identyfikacja oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem migrantów;
- Identyfikacja i pogrupowanie problemów związanych z zatrudnianiem pracowników obcych i z zarządzaniem ich pracą postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa;
- Identyfikacja i pogrupowanie postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa mocnych stron zatrudniania cudzoziemców;
- Identyfikacja i pogrupowanie postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa słabych strony zatrudniania obcokrajowców;
- Identyfikacja i pogrupowanie działań motywacyjnych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do zatrudnianych migrantów;
- Identyfikacja i ocena postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa szans dla dalszego rozwoju wynikających z zatrudniania cudzoziemców;
- Identyfikacja i ocena postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa zagrożeń dla dalszego rozwoju wynikających z zatrudniania pracowników obcego pochodzenia.

Celem ogólnym badań była analiza i ocena procesów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa i ocena ich wpływu na przyszły rozwój polskich przedsiębiorstw.

Sformułowane na potrzeby procesu badawczego hipotezy dotyczyły poszukiwania relacji pomiędzy badanymi aspektami związanymi z zatrudnianiem migrantów (w ujęciu procesu w zarządzania zasobami ludzkimi) a parametrami przedsiębiorstwa, takimi jak: wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców.

Przeprowadzone analizy literaturowe umożliwiły sformułowanie hipotez badawczych:

H1: Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców, oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu takich osób, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy ich zatrudnianiu oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

- H1a: Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H1b: Oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H1c: Formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H1d: Oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem obcokrajowców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H1e: Przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu migrantów są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H2: Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne strony oraz słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H2a: Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H2b: Postrzegane mocne strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H2c: Postrzegane słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H3: Katalog działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom, jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H3a: Występują istotne zależności pomiędzy poszczególnymi pozycjami w katalogu działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom.*
- H4: Postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania cudzoziemców, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*
- H4a: Postrzegane szanse dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania cudzoziemców, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).*

H4b: Postrzegane zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania cudzoziemców, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H4c: Wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnionych cudzoziemców).

H5: Występują statystycznie istotne różnice pomiędzy poszczególnymi formami zatrudniania cudzoziemców a parametrami przedsiębiorstwa (wielkość, profil i forma działalności).

Po sformułowaniu hipotez badawczych nastąpił etap przeprowadzenia badań właściwych.

4.3. Określenie próby badawczej i sposobu jej doboru

Do badań wybrano przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce. W celu doboru próby badawczej zastosowano metodę doboru losowego, która jest najprostszą metodą doboru próby badawczej. W tym przypadku operatem losowym był rejestr REGON. Metoda ta polega na bezpośrednim i nieograniczonym doborze badanych jednostek do próby statystycznej bezpośrednio z populacji ogólnej i bez ograniczeń⁵²³. Minimalną liczebność próby obliczono na podstawie wzoru na wielkość próby przy bardzo dużej populacji:

$$N_{min} = \frac{N_p (\alpha^2 * f(1-f))}{N_p * e^2 + \alpha^2 * f(1-f)} \approx 384 \quad (1)$$

gdzie:

N_{min} – minimalna liczebność próby,

N_p – wielkość populacji,

α^2 – poziom ufności dla wyników,

e^2 – założony błąd maksymalny,

f – wielkość frakcji.

Jak wynika z przeprowadzonych obliczeń, minimalna liczebność próby, przy przyjętym poziomie ufności $1-2 = 0,90$ i maksymalnym błędzie szacunku $e = 5\%$, powinna wynosić 384 kwestionariusze, przy założeniu, że z jednego przedsiębiorstwa była jedna ankieta zwrotna, co oznacza, że liczba kwestionariuszy odpowiada liczbie badanych przedsiębiorstw. Należy przy tym zauważyć, że do badań zakwalifikowano 424 ankiety poprawnie wypełnione przez respondentów reprezentujących odrębne przedsiębiorstwa. Zatem śmiało można przyjąć, że uzyskana liczba ankiet spełnia jeden z warunków próby reprezentacyjnej, a to pozwala na opracowanie wniosków dla całej populacji.

⁵²³ D.J. Sheskin (2011), Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures, 5th ed., Chapman & Hall /CRC, Boca Raton.

4.4. Opis techniki gromadzenia danych i narzędzia badawczego

Opracowany kwestionariusz badawczy stał się przedmiotem badań pilotażowych, które objęły dziesięć polskich przedsiębiorstw. Celem przeprowadzonego badania pilotażowego było sprawdzenie, czy zawarte w kwestionariuszu pytania są jasne i łatwe do zrozumienia, oraz zidentyfikowanie kwestii wymagających poprawy. W tym celu wykorzystany został kwestionariusz ankietowy, przygotowany na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy dostępnej literatury, opracowań oraz raportów na temat zjawiska migracji, skierowany do przedsiębiorstw działających w krajach objętych badaniem i zatrudniających pracowników zagranicznych. Kwestionariusz ankietowy składał się z 28 pytań, obejmujących kwestie dotyczące:

- wielkości, branży działalności, formy prawnej przedsiębiorstwa
- liczby zatrudnionych migrantów oraz ich wieku, okresu zatrudnienia, kraju pochodzenia, rodzaju zawieranych umów oraz zajmowanych stanowisk
- głównych przyczyn zatrudnienia pracowników obcego pochodzenia
- rodzaju formalnych utrudnień napotykanych przy zatrudnianiu pracowników zagranicznych oraz konsekwencji z nich wynikających i propozycji usprawnień
- problemów wynikających z zatrudniania migrantów
- mocnych i słabych stron pracowników pochodzących z innych krajów
- rodzaju oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów
- przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej
- działań motywacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo
- wpływu pandemii COVID-19 na zjawisko zatrudniania migrantów
- określenia szans i zagrożeń dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikających z zatrudniania obcokrajowców

Proces formułowania pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym realizowany został w oparciu o przeprowadzoną analizę studiów literaturowych oraz własne doświadczenie zawodowe Autora.

Po zrealizowaniu badania pilotażowego i naniesieniu poprawek (głównie w postaci doprecyzowania pytań) wykonano badanie główne. Badanie główne przeprowadzono w czwartym kwartale 2021 roku z wykorzystaniem metody CATI. Następnie na podstawie uzyskanych wyników badań utworzono bazę danych, która w postaci pliku stanowiła materiał wejściowy dla przeprowadzanych analiz. Uzyskany materiał statystyczny wprowadzono do arkusza kalkulacyjnego Excel v. 2019, a następnie dokonano oceny jego poprawności oraz kompletności.

W kolejnym etapie utworzoną bazę danych zaimplementowano do licencjonowanych pakietów statystycznych, takich jak:

- Statistica 13, Tibco;
- PS Imago Pro 7.0, Predictive Solutions.

4.5. Miary analizy statystycznej oraz formy graficzne prezentacji wyników

W analizie statystycznej wykorzystano następujące testy i oceny:

- Test niezależności chi-kwadrat (χ^2)⁵²⁴, oparty na teorii największej wiarygodności (NW). W przypadku tabel kontyngencji o rozmiarach 2 x 2 uwzględniano poprawkę Yatesa. Za pomocą tego testu weryfikowano hipotezę zerową o niezależności dwóch zmiennych wyrażonych w skali jakościowej lub porządkowej.
- Do weryfikacji hipotez zastosowano test U Manna-Whitneya⁵²⁵, porównujący parami grupy respondentów z przedsiębiorstw zróżnicowanych ze względu na wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnianych cudzoziemców. Za pomocą tego testu weryfikowano hipotezę zerową o nieistotności różnic pomiędzy medianami (średnimi poziomami) badanej zmiennej w dwóch populacjach (np. Podskali A i Podskali B).
- Na potrzeby grupowania analizowanych zmiennych charakteryzujących procesy zatrudniania cudzoziemców (determinanty zatrudniania obcokrajowców; oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem migrantów, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu pracowników obcych oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców; problemy związane z zatrudnianiem obcokrajowców i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne i słabe strony zatrudnionych cudzoziemców, działania motywacyjne oraz postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa) z uwzględnieniem oceny i ważności zastosowano analizę skupień pozwalającą na pogrupowanie respondentów ze względu na stopień oceny ważności analizowanych zmiennych.
- Test korelacji rang Pearsona⁵²⁶ wykorzystano do oceny zależności monotoniczności liniowej pomiędzy dwiema zmiennymi.

Przeprowadzone analizy danych z wykorzystaniem wyżej zaprezentowanych technik i narzędzi statystycznych stanowią punkt wyjścia do sformułowania wniosków z badań oraz przeprowadzenia weryfikacji przyjętych hipotez badawczych, co nastąpi w części empirycznej niniejszej monografii.

⁵²⁴ J. Neter, W. Wasserman, G.A. Whitmore (1988), *Applied Statistics*, 3rd ed., Allyn and Bacon, Inc, Boston; I. Campbell (2007), *Chi-squared and Fisher-Irwin tests of two-by-two tables with small sample recommendations*, *Statistics in Medicine*, 26(19), s. 3661-3675; A. Aczel (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

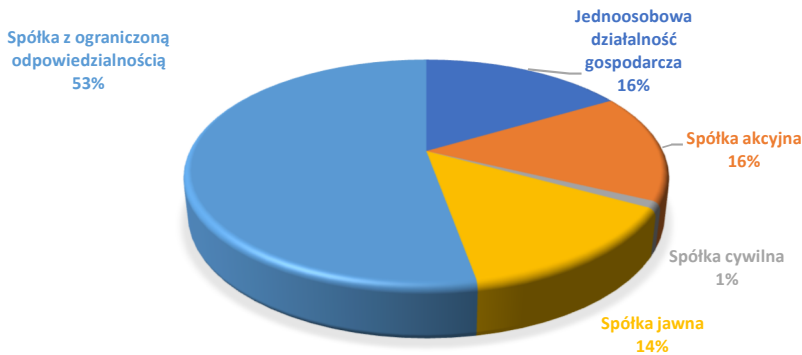
⁵²⁵ G.W. Snedecor, W.G. Cochran (1989), *Statistical Methods*, 8th ed., Iowa State University Press, Ames; P. Armitage, G. Berry, J.N.S. Matthews (2002), *Statistical Methods in Medical Research*. 4th ed., Blackwell Science; M. Rabej (2018), *Analizy statystyczne z programami Statistica i Excel*, Helion, Gliwice; D.G. Altman (1991), *Practical Statistics for Medical Research*, Chapman & Hall, London.

⁵²⁶ B. Efron (1987), *Better bootstrap confidence intervals*, *Journal of the American Statistical Association*, 82, s. 171-185; S. Ostasiewicz, Z. Rusnak, U. Siedlecka (1999), *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław; A. Stanis (2007), *Przystępny kurs statystyki*, t. 1-3, StatSoft Poska, Kraków.

4.6. Charakterystyka respondentów

Niniejszy podrozdział zawiera analizę ilościową wyników stanowiących rezultat zrealizowanych badań empirycznych wśród polskich przedsiębiorstw. Opracowany na potrzeby badań kwestionariusz ankietowy składał się z 27 pytań. Pytaniem otwierającym było pytanie dotyczące potwierdzenia faktu zatrudniania migrantów w przedsiębiorstwie. W momencie uzyskania odpowiedzi twierdzącej badanie było kontynuowane. W przypadku udzielenia przez respondenta odpowiedzi negatywnej badanie kończyło się. Wprowadzenie tego pytania umożliwiło zbadanie całej grupy przedsiębiorstw, spełniających wymagania minimalnej liczebności próby, określonej na poziomie 384 przedsiębiorstw⁵²⁷.

Pierwszą część kwestionariusza stanowiły pytania umożliwiające dokonanie charakterystyki przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu pod względem formy prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych pracowników (wielkość przedsiębiorstwa) oraz profilu działalności. Ta część pytań stanowiła tzw. metryczkę ankiety. Ponad połowa respondentów (53%) pracowała w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa przyjmujące formę jednoosobowej działalności gospodarczej (16%) oraz spółki akcyjne (16%). Respondenci zatrudnieni w spółkach jawnych stanowili 14% całej populacji, a w spółkach cywilnych pracował zaledwie 1% respondentów (rys. 4.2).

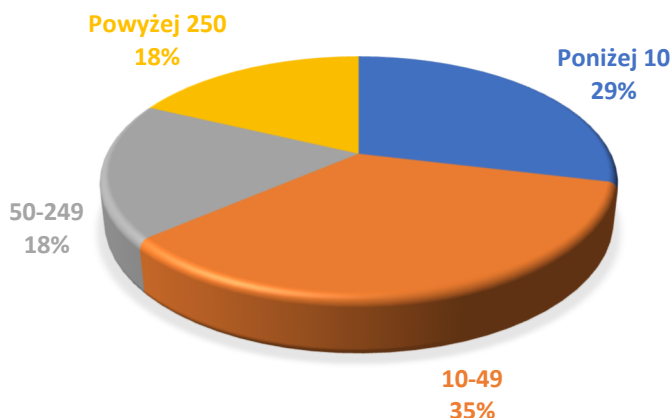


Rysunek 4.2. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Wśród firm, które reprezentowali respondenci, najwięcej było małych przedsiębiorstw, zatrudniających od 10 do 49 osób (35%), a także zatrudniających poniżej 10 osób, tzw. mikroprzedsiębiorstwa (29%). Na dalszych miejscach znalazły się przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 osób (18%), oraz przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 249 osób (18%) (rys. 4.3).

⁵²⁷ Dokładna charakterystyka i liczebność reprezentatywnej próby została przedstawiona w podrozdziale poświęconym metodologii przeprowadzonych badań.



Rysunek 4.3. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Wśród przedsiębiorstw, które reprezentowali respondenci, zdecydowanie najczęściej było firm reprezentujących profil działalności w obszarze logistyki i transportu (27%), na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa działające w obszarze budownictwa i materiałów budowlanych (13%), a na trzecim – przedsiębiorstwa reprezentujące profil motoryzacyjny (11%) (tab. 4.1).

Tabela 4.1. Wiodący profil działalności przedsiębiorstwa

Profil działalności	Liczba	%
Logistyka i transport	114	27
Budownictwo i materiały budowlane	56	13
Samochody i części samochodowe	48	11
Usługi	42	10
Elektronika	34	8
Produkcja mebli	32	8
Wyroby metalowe i maszyny	26	6
Handel detaliczny i hurtowy	22	5
Ubrania i tekstylia	14	3
Przetwarzanie produktów rolnych i produkcja żywności	10	2
Tworzywa sztuczne i produkty chemiczne	10	2
Opieka zdrowotna i produkty farmaceutyczne	8	2
Produkcja AGD	8	2
SUMA:	424	100

Źródło: opracowanie własne

Mniejszy udział stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (10%), reprezentujące obszar związanych z elektroniką (8%) i produkcją mebli (8%).

MIGRANCI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – ANALIZA I OCENA ZJAWISKA NA PODSTAWIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

5.1. Ogólna opinia respondentów o procesach zatrudniania cudzoziemców

Główna część kwestionariusza ankietowego zawierała pytania ściśle związane z charakterem prowadzonych badań dotyczących zatrudniania cudzoziemców, obejmujące zagadnienia:

- określenia głównych przyczyn zatrudniania migrantów,
- identyfikacji formalnych utrudnień oraz wynikających z nich konsekwencji, wpływających na proces zatrudniania migranta,
- propozycji zmian, których wprowadzenie ułatwi przebieg procesu zatrudniania obcokrajowców przez przedsiębiorstwo,
- określenia głównych problemów wynikających z faktu zatrudnienia migranta,
- określenia oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia cudzoziemca,
- identyfikacji mocnych i słabych stron zatrudnionych pracowników obcych,
- określenia przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej,
- identyfikacji działań motywacyjnych skierowanych do zatrudnionych migrantów,
- próby określenia wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania pracowników zagranicznych,
- identyfikacji zjawisk stanowiących szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z faktu zatrudniania migrantów.

Wszystkie zagadnienia obejmują zmienne zależne, natomiast do zmiennych niezależnych zaliczono: wielkość przedsiębiorstwa, profil działalności przedsiębiorstwa oraz liczbę zatrudnianych migrantów (tab. 5.1).

W przypadku zmiennej niezależnej dotyczącej wielkości przedsiębiorstw pogrupowano je na mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Tabela 5.1. Kategorie zmiennych niezależnych

	Kategorie	N	%
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro	122	29
	Małe	148	35
	Średnie	78	18
	Duże	76	18
Profil działalności	Logistyka i transport	114	27
	Budownictwo i materiały budowlane	56	13
	Samochody i części samochodowe	48	11
	Usługi	42	10
	Elektronika	34	8
	Produkcja mebli	32	8
	Wyroby metalowe i maszyny	26	6
	Handel detaliczny i hurtowy	22	5
Liczba zatrudnionych migrantów	Od 1 do 4 (zmienna A)	187	44
	Od 5 do 9 (zmienna B)	93	22
	Od 10 do 49 (zmienna C)	81	19
	Od 50 do 100 (zmienna D)	38	9
	Powyżej 100 (zmienna E)	25	6

Źródło: opracowanie własne

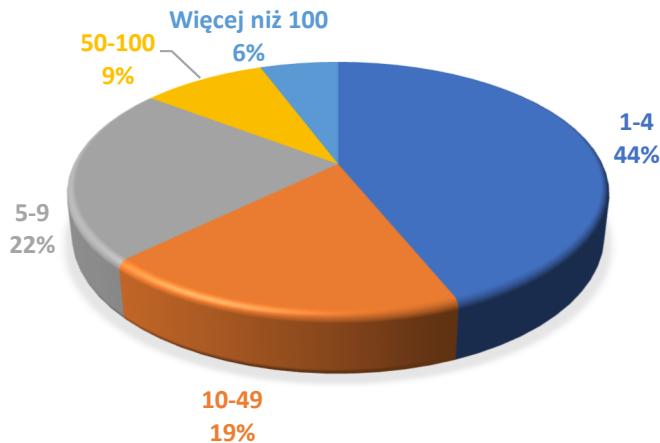
Wszystkie przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, podzielono na 13 grup odpowiadających konkretnym sektorom działalności. Zestawienie liczby przedsiębiorstw z podziałem na branże zostało zaprezentowane w rozdziale czwartym. Z uwagi na to, że 50 przedsiębiorstw działało w sektorach stanowiących niecałe 5% ogółu, branże te zostały wyłączone z przeprowadzonych testów nieparametrycznych, ukierunkowanych na zidentyfikowanie występowania istotnych relacji pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw.

Grupę 374 podmiotów gospodarczych podzielono na grupy, z których każda oznacza profil działalności przedsiębiorstwa:

- logistyka i transport,
- budownictwo i materiały budowlane,
- samochody i części samochodowe,
- usługi,
- elektronika,
- produkcja mebli,
- wyroby metalowe i maszyny,
- handel detaliczny i hurtowy.

W dalszej części kwestionariusza zawarto pytania dotyczące zjawiska zatrudniania migrantów. Zapytano o liczbę zatrudnionych obcokrajowców, ich wiek, kraj pochodzenia, posiadane wykształcenie, okres zatrudnienia, zajmowane stanowisko oraz rodzaj zawartej umowy.

Z badań wynika (rys. 5.1), że niemal połowa respondentów (44%) pracowała w przedsiębiorstwach zatrudniających od 1 do 4 migrantów. Ponadto jedna piąta respondentów reprezentowała przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów (22%), a kolejna grupa – w przedsiębiorstwach, w których zatrudniano ponad 10 migrantów (19%). Najmniejszą grupę stanowili respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów (9%), a więcej niż 100 migrantów pracowało w zaledwie 6% takich firm.

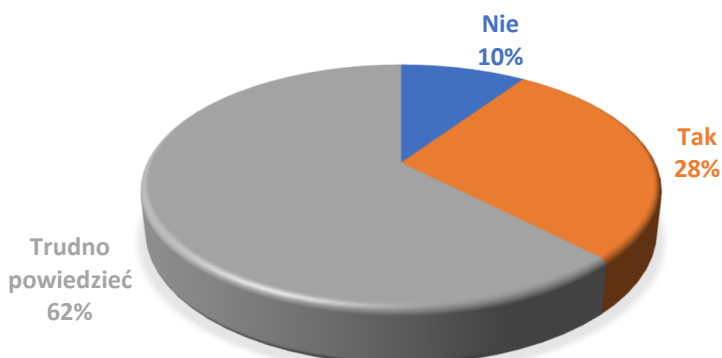


Rysunek 5.1. Liczba cudzoziemców pracujących w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

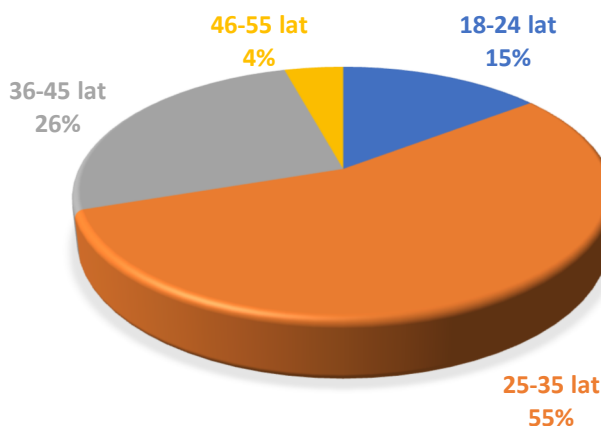
Zapytano również respondentów, czy planują zmniejszyć bądź zwiększyć liczbę zatrudnionych pracowników pochodzących z innych krajów (rys. 5.2).

Przeważająca większość respondentów (62%) miała problem z odpowiedzią, więc wskazała na wariant „trudno powiedzieć”. Prawie 30% badanych planuje zwiększyć zatrudnienie obcokrajowców, a tylko 10% nie planuje takich działań. Rozkład tych odpowiedzi może wynikać z faktu, że przez niemal dwa lata występowała pandemia COVID-19, która już w 2020 roku znacząco wpłynęła na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku polskim. Część z nich została zmuszona do redukcji zatrudnienia, zmiany profilu działalności, przeniesienia działalności do sieci czy nawet zamknięcia działalności na jakiś czas. To może być przyczyną, że respondenci przyjmują postawę zachowawczą i za najbezpieczniejszą uznali odpowiedź „nie wiem”, a swoje działania względem zmniejszania bądź zwiększania zatrudnienia migrantów będą realizowali na bieżąco, o ile sytuacja będzie na to pozwalała.



Rysunek 5.2. Planowane zmniejszenie lub zwiększenie liczby zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

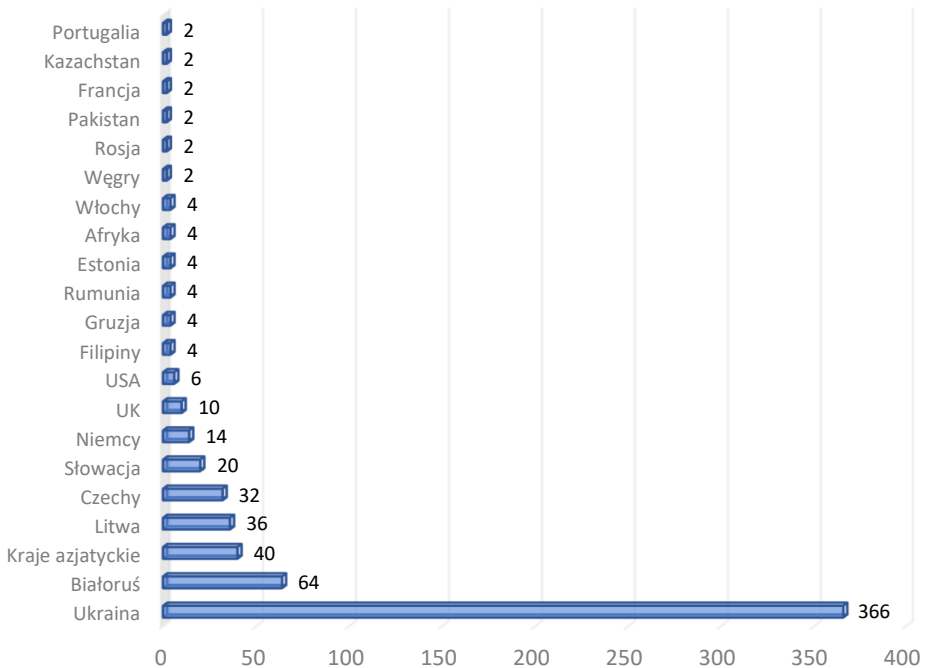


Rysunek 5.3. Wiek cudzoziemców pracujących w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Zapytano również o kraj pochodzenia cudzoziemców zatrudnionych w danej firmie (rys. 5.4).

Największą grupę zatrudnionych migrantów stanowią osoby pochodzące z Ukrainy, na drugim miejscu znajdują się obywatele Białorusi. W grupie „kraje azjatyckie” znalazły się państwa takie jak: Chiny, Wietnam, Tajwan i Korea Południowa. W polskich przedsiębiorstwach zatrudniane są także osoby pochodzące z Litwy, Czech, Słowacji i Niemiec. Do najrzadziej spotykanych migrantów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach zaliczyć można osoby pochodzące z Wielkiej Brytanii, USA, Filipin, Gruzji, Rumunii, Estonii, Afryki (nie sprecyzowano dokładnie kraju), Włoch, Węgier, Rosji, Pakistanu, Francji, Kazachstanu oraz Portugalii.



Rysunek 5.4. Liczba zatrudnionych migrantów wg kraju pochodzenia

Źródło: opracowanie własne

Badaniu poddano także wykształcenie obcokrajowców (rys. 5.5).

Niemal połowa respondentów (45%) wskazała, że zatrudniani przez przedsiębiorstwo migranci posiadają wykształcenie wyższe, a 35% z nich wskazało posiadanie wykształcenia podstawowego przez zatrudnionych cudzoziemców, natomiast 13% respondentów wskazała odpowiedź „nie wiem”.



Rysunek 5.5. Zatrudnieni migranci wg poziomu wykształcenia (w %)

Źródło: opracowanie własne

Następnie zapytano respondentów, czy posiadane przez migrantów wykształcenie wpływa w jakikolwiek sposób na oferowane im stanowisko pracy (rys. 5.6).

Połowa (51%) respondentów wskazała, że migranci zatrudniani są na dostępnych stanowiskach pracy bez względu na posiadane przez nich wykształcenie. Z drugiej jednak strony prawie połowa respondentów (42%) wybrała odpowiedź przeciwną, wskazującą, że wykształcenie migrantów wpływa na oferowane im stanowisko, najczęściej adekwatne do posiadanego wykształcenia lub posiadanych umiejętności. Natomiast najmniejszy odsetek respondentów (7%) wybrał odpowiedź „nie wiem”.

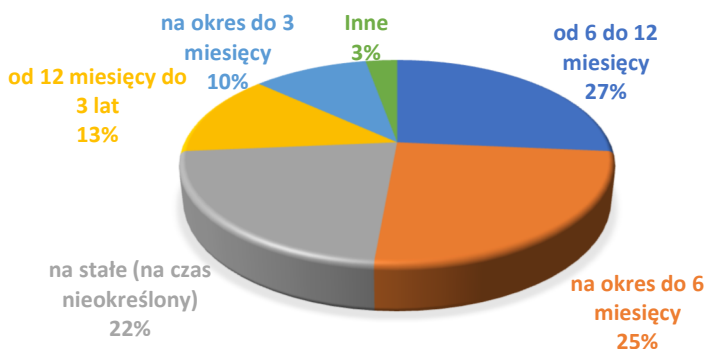


Rysunek 5.6. Wpływ wykształcenia na oferowane stanowisko

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5.7 przedstawia okres zatrudnienia cudzoziemców przez polskich przedsiębiorców.

Najczęściej migranci zatrudniani są na podstawie umowy na czas określony – od 6 do 12 miesięcy (27%) oraz do 6 miesięcy (25%). Jednakże równie liczna grupa badanych przedsiębiorstw (22%) zatrudnia migrantów na podstawie umowy na czas nieokreślony (na stałe). Najrzadziej są zawierane umowy na okres od 12 miesięcy do 3 lat (13%) oraz do 3 miesięcy (10%).

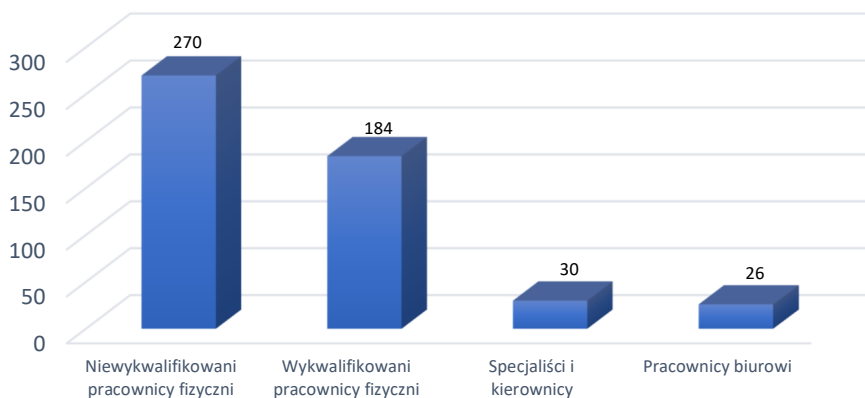


Rysunek 5.7. Okres zatrudniania migrantów

Źródło: opracowanie własne

Następnie badaniu poddano rodzaj stanowisk pracy, na jakich zatrudniani są obcokrajowcy (rys. 5.8).

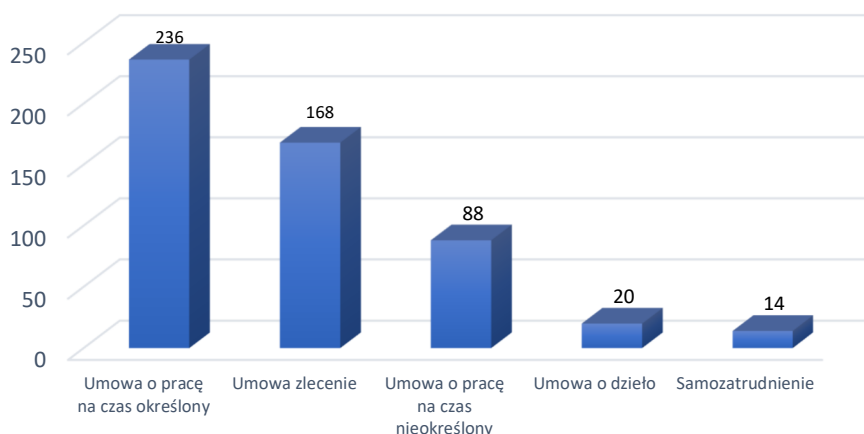
Najczęściej wskazywano, że w przedsiębiorstwie migranci zatrudniani są jako niewykwalifikowani pracownicy fizyczni, drugą najliczniejszą grupę stanowią cudzoziemcy zatrudniani jako wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Najrzadziej spotykani są migranci zatrudniani na stanowiskach specjalistów lub kierowniczych oraz w charakterze pracowników biurowych.



Rysunek 5.8. Stanowiska pracy, na jakich najczęściej pracują cudzoziemcy w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej zawierany były umowy o pracę na czas określony, umowy zlecenia oraz umowy na czas nieokreślony. Rzadziej zawierane były umowy o dzieło oraz na zasadzie samozatrudnienia (rys. 5.9).



Rysunek 5.9. Rodzaje umów zawieranych z zatrudnianymi migrantami

Źródło: opracowanie własne

Dokonując podsumowania części metryczkowej ankiety, można wskazać, że badania empiryczne objęły przede wszystkim przedsiębiorstwa przyjmujące formę: spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, jednoosobowej działalności gospodarczej, spółek akcyjnych oraz jawnych. Największą część stanowią przedsiębiorstwa małe oraz mikroprzedsiębiorstwa, a wiodącymi profilami działalności są: logistyka i transport, przemysł budowlany oraz samochodowy. W odniesieniu do liczby zatrudnianych migrantów to najczęściej przedsiębiorstwa zatrudniają od 1 do 4 migrantów lub większą ich grupę (od 10 do 49 osób). Ponad 3/4 zatrudnianych przez przedsiębiorstwa migrantów stanowią osoby młode w przedziale wiekowym od 25. do 45. roku życia, czyli pozostające w tzw. wieku produkcyjnym, co jest zgodne ze strukturą wieku cudzoziemców przebywających w Polsce. Tak grupa wiekowa jest również najliczniejszą grupą, której wydawane były zezwolenia na pracę w 2020 roku.

Najczęściej są to osoby pochodzące z Ukrainy, co również odpowiada badaniom przeprowadzonym na tle całego kraju. Zarówno w 2019, jak i 2020 roku Ukraińcy byli najliczniejszą grupą przybywającą do Polski. W tym okresie wzrosła również liczba osób pochodzących z Białorusi, co znajduje odzwierciedlenie w badaniach empirycznych, bowiem na kolejnym miejscu znajdują się właśnie Białorusini. Występuje również dość spora liczba osób pochodzących z krajów azjatyckich oraz krajów sąsiadujących z Polską – Litwy, Czech, Słowacji czy Niemiec, co wskazuje na dużą różnorodność pochodzenia osób zatrudnianych w polskich przedsiębiorstwach. Na uwagę zasługuje fakt, że prawie połowa zatrudnionych migrantów posiada wykształcenie wyższe, z drugiej jednak strony ponad połowa migrantów zatrudnianych jest jako niewykwalifikowani pracownicy fizyczny. Świadczyć to może o dwóch rzeczach – migranci poszukują jakiegokolwiek pracy, która nie musi odpowiadać posiadanemu przez nich wykształceniu, oraz to, że posiadane przez nich wykształcenie nie pozwala na znalezienie odpowiedniej pracy w Polsce. Podobna sytuacja dotyczyła okresu po 2004 roku, kiedy to Polacy masowo wyjeżdżali m.in. do Wielkiej Brytanii i pomimo posiadanego wykształcenia podejmowali się wykonywania najprostszych prac. Dopiero z biegiem czasu zdecydowali się na zmianę pracy na taką, która umożliwia im wykorzystanie w praktyce nabytego wcześniej wykształcenia.

Polskie przedsiębiorstwa najczęściej zatrudniają migrantów na okres od pół roku do roku lub tylko do pół roku, ale także duża część migrantów zatrudniana jest na czas nieokreślony, co oznacza, że spora grupa przedsiębiorstw nie planuje zwolnień migrantów. Najczęściej zawierany rodzaj umowy jest umowa na czas określony. Z migrantami zawierane są również umowy zlecenia oraz umowy na czas nieokreślony.

5.2. Analiza ilościowa badań empirycznych dotyczących zjawiska zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwa

5.2.1. Determinanty zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa

W odniesieniu do głównych przyczyn zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa (tab. 5.2) najwyżej oceniona została duża dyspozycyjność pracowników-migrantów. Ta duża dyspozycyjność pracowników zagranicznych najczęściej wynika z tego, że przebywają oni w danym kraju bez rodziny, która pozostała w kraju ojczystym, co powoduje, że prawie w każdym momencie mogą stawić się do pracy, przy czym należy mieć na uwadze to, że uzależnione to jest również od charakteru wykonywanej pracy.

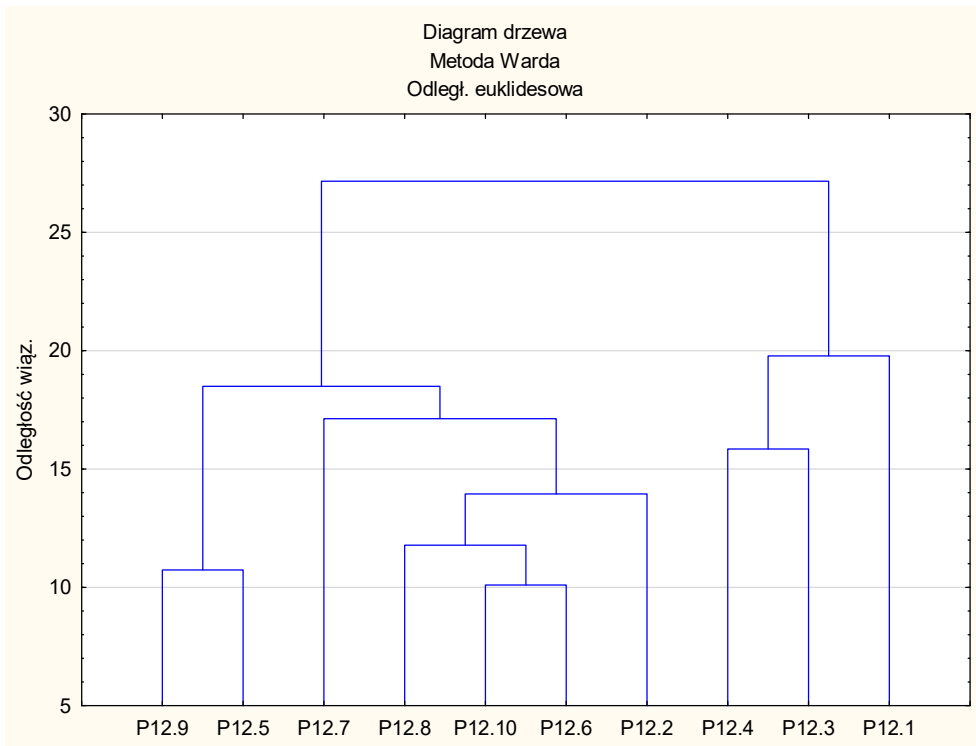
Tabela 5.2. Ocena średnich dla wskazanych przez przedsiębiorstwa przyczyn zatrudnienia migrantów

Przyczyny zatrudnienia	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	P12.1	2,69	1	28	1,43
Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur	P12.2	2,17	1	40	1,27
Niższe koszty zatrudnienia	P12.3	3,40	5	35	1,45
Duża dyspozycyjność pracowników	P12.4	3,71	5	36	1,23
Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki	P12.5	3,06	3	32	1,20
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa	P12.6	2,57	1	26	1,32
Ograniczenie rotacji pracowników	P12.7	2,61	3	31	1,21
Znajomość języków obcych	P12.8	2,55	1	32	1,38
Większa motywacja do pracy	P12.9	2,98	3	28	1,29
Wpływ na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy	P12.10	2,65	2	27	1,30

Źródło: opracowanie własne

Na drugim miejscu głównych przyczyn zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa znalazły się niższe koszty zatrudnienia. Można założyć, że migrant chętniej podejmie się danej pracy za niższe wynagrodzenie niż pracownik rodzimy, a i tak to niższe wynagrodzenie będzie w pełni zaspokajało jego wymagania finansowe. Ponadto niższe oczekiwania finansowe przyczyniają się do szybszego lub łatwiejszego znalezienia pracy przez migrantów, więc stanowią one ich tzw. kartę przetargową w pokonaniu konkurentów do zdobycia pracy. Co więcej, wskazywano wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywane obowiązki. Można wysnuć wniosek, że migranci cenią sobie zdobytą pracę i nie chcą jej utracić. Przyczyna

ta może również stanowić efekt dobrej opinii o pracy migrantów w ogóle, bowiem ten wysoki poziom zaangażowania w wykonywaną pracę jest traktowany jako przyczyna zatrudnienia, a nie wynik oceny pracy konkretnego migranta zatrudnionego w danym przedsiębiorstwie. Najrzadziej zaś wskazywano znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur jako przyczynę zatrudnienia obcokrajowców, co oznacza, że polscy pracodawcy nie są zainteresowani tymi kwestiami. Cenią oni sobie jednak to, że migrant jest pracownikiem dyspozycyjnym, wykonuje taką samą pracę jak pracownik rodzimy, ale za niższą stawkę, oraz wykazuje duży stopień zaangażowania w realizowane obowiązki zawodowe.



Rysunek 5.10. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudnienia migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza skupień obejmowała dwa etapy. W pierwszym etapie analizy utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.10).

Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskane zostały cztery skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudniania migrantów (metoda Warda)

Zmienna	Opis	Skupienie
P12.1	Brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	1
P12.5	Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki	2
P12.9	Większa motywacja do pracy	2
P12.3	Niższe koszty zatrudnienia	3
P12.4	Duża dyspozycyjność pracowników	3
P12.2	Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur	4
P12.6	Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa	4
P12.7	Ograniczenie rotacji pracowników	4
P12.8	Znajomość języków obcych	4
P12.10	Wpływ na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy	4

Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P12.1, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się wyłącznie ta zmienna. Przyczyna w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach była najczęściej wskazywana przez mikroprzedsiębiorstwa z grupy wszystkich badanych przedsiębiorstw.

Skupienie nr 2 obejmuje dwie zmienne: P12.5 i P12.9, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki jako przyczynę zatrudniania migrantów, podkreślają również ich większą motywację do pracy. Zmienne te można zatem postrzegać jako komplementarne, gdyż wysoki poziom motywacji do wykonywanej pracy skutkuje również wysokim poziomem zaangażowania w wykonywane obowiązki. Te dwie zmienne były najczęściej wskazywane przez mikro- i małe przedsiębiorstwa.

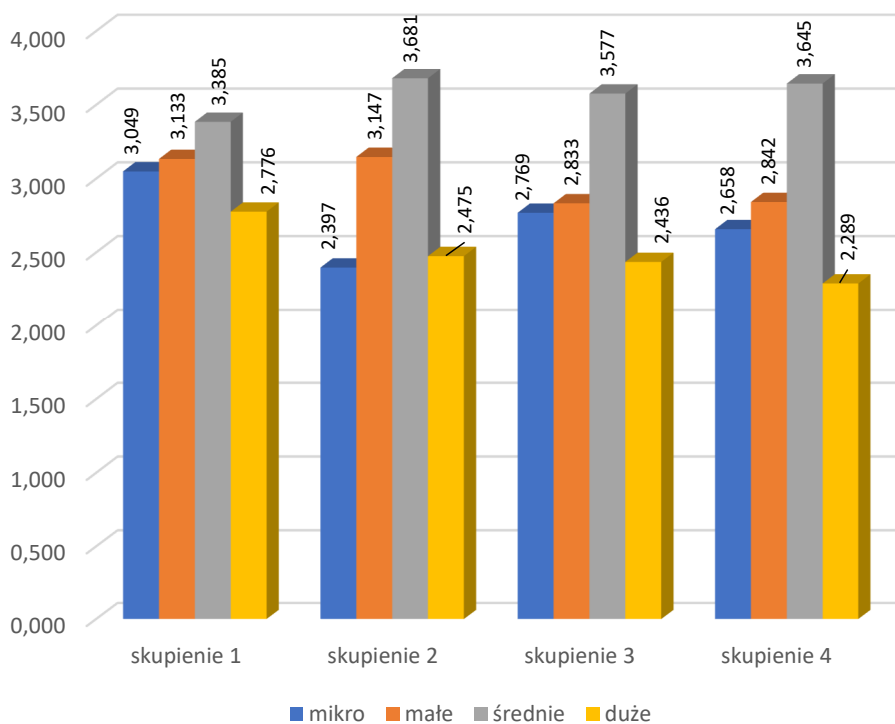
Skupienie nr 3 także obejmuje dwie zmienne: P12.3 i P12.4, pokazując, że przedsiębiorstwa wskazując niższe koszty zatrudnienia, poświadczają również dużą dyspozycyjność migrantów. Niższe koszty zatrudnienia wynikają z tego, że najczęściej migranci są gotowi wykonywać taką samą pracę jak pracownicy krajowi, ale za niższe wynagrodzenie, które dla nich jest odpowiednie. Mieszkając z dala od rodziny, mogą poświęcić więcej czasu na wykonywaną pracę niż pracownicy krajowi. W przypadku obu tych zmiennych wszystkie grupy badanych przedsiębiorstw oceniły je bardzo wysoko.

Skupienie nr 4 obejmuje największą liczbę zmiennych: P12.2, P12.6, P12.7, P12.8 i P12.10, pokazując, że przedsiębiorstwa w takim samym stopniu wskazują przyczyny zatrudniania migrantów w postaci:

- znajomości rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomości innych kultur,
- różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa,
- ograniczenia rotacji pracowników,
- znajomości języków obcych,
- wpływu na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy.

Ta grupa przyczyn wskazuje, że przedsiębiorstwa mają świadomość, że zatrudniając migrantów, dążą do tworzenia wielokulturowego środowiska pracy, wynikającego z różnorodności narodowej pracowników, którzy – znając języki obce oraz rynki swoich ojczystych krajów – mogą tym samym sprzyjać dalszemu rozwojowi przedsiębiorstwa, przy czym wszystkie te zmienne zostały najwyżej ocenione przez mikroprzedsiębiorstwa.

Analizując udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość, wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa średnie najwyżej oceniły wszystkie skupienia, na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa małe, na kolejnym mikroprzedsiębiorstwa, a najniżej wszystkie skupienia oceniły przedsiębiorstwa duże (rys. 5.11).



Rysunek 5.11. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Przy określeniu liczby skupień na poziomie czterech uzyskano takie same wyniki jak w przypadku wykorzystania metody Warda. Jednakże obniżając liczbę skupień do trzech, otrzymano skupienia podane w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudniania migrantów (metoda k-średnich)

Zmienna	Opis	Skupienie
P12.1	Brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	1
P12.5	Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki	2
P12.9	Większa motywacja do pracy	2
P12.3	Niższe koszty zatrudnienia	1
P12.4	Duża dyspozycyjność pracowników	1
P12.2	Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur	3
P12.6	Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa	3
P12.7	Ograniczenie rotacji pracowników	3
P12.8	Znajomość języków obcych	3
P12.10	Wpływ na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy	3

Źródło: opracowanie własne

Jedyna zmiana, jaka nastąpiła, to taka, że przyczyna w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach (P12.1) została zaliczona do jednego skupienia wraz z przyczynami w postaci niższych kosztów zatrudnienia (P12.3) i dużej dyspozycyjności pracowników (P12.4). Można przyjąć, że wskazanie trzech skupień, obejmujących wszystkie przyczyny zatrudniania migrantów, jest prawidłowe.

Celem przeprowadzonych testów statystycznych z wykorzystaniem nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya było sprawdzenie, czy pomiędzy wybranymi zmiennymi stanowiącymi przyczyny zatrudnienia a wybranymi kryteriami w postaci wielkości oraz profilu działalności przedsiębiorstwa zachodzą istotne statystycznie relacje. Interpretując uzyskane wyniki zaprezentowane w tabeli 5.5, można sformułować następujące wnioski:

- brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach jako przyczyna zatrudniania migrantów była istotnie częściej wskazywana przez mikroprzedsiębiorstwa niż małe przedsiębiorstwa ($Z = 0,672$; $p = 0,007$);
- znajomość języków obcych jako przyczyna zatrudniania migrantów była istotnie częściej wskazywana przez mikroprzedsiębiorstwa niż przedsiębiorstwa małe ($Z = 1,961$; $p = 0,049$), średnie ($Z = 2,639$; $p = 0,008$) oraz duże ($Z = 2,682$; $p = 0,007$);

- znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur jako przyczyna zatrudniania migrantów była istotnie częściej wskazywana przez mikroprzedsiębiorstwa niż przedsiębiorstwa średnie ($Z = 2,068$; $p = 0,038$) oraz duże ($Z = 2,044$; $p = 0,040$);
- różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, jako przyczyna zatrudniania migrantów, była istotnie częściej wskazywana przez mikroprzedsiębiorstwa niż duże przedsiębiorstwa ($Z = 2,209$; $p = 0,027$).

Przy tym tylko w odniesieniu do wymienionych w tabeli przyczyn zanotowano statystycznie istotne różnice.

Tabela 5.5. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – przyczyna zatrudnienia	Mikro/male			Mikro/średnie			Mikro/duże		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	16 700,5	0,672	0,007	-	-	-	-	-	-
Znajomość języków obcych	1744,0	1,961	0,049	766,0	2,639	0,008	782,0	2,682	0,007
Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur	-	-	-	892,0	2,068	0,038	870,5	2,044	0,040
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa	-	-	-	-	-	-	829,5	2,209	0,027

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu natomiast do przyczyn zatrudniania migrantów w postaci niższych kosztów zatrudnienia, dużej dyspozycyjności migrantów, wysokiego poziomu zaangażowania w wykonywane obowiązki, ograniczenia rotacji pracowników, większej motywacji do pracy oraz wpływu na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy nie wykazano żadnych statystycznie istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Interpretując wyniki przeprowadzonych testów statystycznych w odniesieniu do przyczyn zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw (tab. 5.6), można stwierdzić, że:

- przyczyna w postaci większej motywacji migrantów do wykonywanej pracy była istotnie częściej wskazywana w przedsiębiorstwach działających w sektorze logistyki i transportu niż w przedsiębiorstwach z sektorów: budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,133$; $p = 0,032$), samochodów i części samochodowych ($Z = 2,448$; $p = 0,014$), wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,369$; $p = 0,017$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,387$; $p = 0,016$);

- przyczyna w postaci różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorach: logistyki i transportu ($Z = 2,928$; $p = 0,003$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,903$; $p = 0,003$), elektroniki ($Z = 2,022$; $p = 0,043$) oraz produkcji mebli ($Z = 2,005$; $p = 0,044$) niż przez przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją wyrobów metalowych i maszyn. Przyczynę tę istotnie częściej wskazywały także przedsiębiorstwa usługowe ($Z = -2,163$; $p = 0,030$) niż działające w branży samochodowej i części samochodowych;
- przyczyna w postaci ograniczenia rotacji pracowników była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,240$; $p = 0,025$). Także przedsiębiorstwa usługowe wskazywały tę przyczynę istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,949$; $p = 0,003$);
- przyczyna w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = -3,171$; $p = 0,001$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,153$; $p = 0,31$), samochodów i części samochodowych ($Z = -2,998$; $p = 0,002$), produkcji mebli ($Z = 2,994$; $p = 0,002$), handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,224$; $p = 0,026$) oraz usług ($Z = -2,199$; $p = 0,027$). Przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu wskazywały tę przyczynę istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych ($Z = 2,448$; $p = 0,014$);
- przyczyna w postaci znajomości języków obcych była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,289$; $p = 0,022$);
- przyczyna w postaci wysokiego poziomu zaangażowania w wykonywane obowiązki była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych ($Z = 2,214$; $p = 0,026$) oraz produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,037$; $p = 0,041$);
- przyczyna w postaci znajomości rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomości innych kultur była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,262$; $p = 0,023$) oraz przedsiębiorstwa usługowe ($Z = 2,025$; $p = 0,042$) niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji wyrobów metalowych i maszyn.

Natomiast w odniesieniu do przyczyn zatrudnienia w postaci: niższych kosztów zatrudnienia, dużej dyspozycyjności migrantów oraz wpływu migrantów na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5.6. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Większa motywacja do pracy			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	566,5	2,133	0,032
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	445,5	2,448	0,014
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	216,5	2,369	0,017
logistyka i transport / handel detaliczny i hurtowy	171,5	2,387	0,016
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	181,5	2,928	0,003
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	74,0	2,903	0,003
samochody i części samochodowe / usługi	141,5	-2,163	0,030
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	64,5	2,022	0,043
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	56,0	2,005	0,044
Ograniczenie rotacji pracowników			
usługi / wyroby metalowe i maszyny	49,0	2,949	0,003
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	227,5	2,240	0,025
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach			
logistyka i transport / elektronika	243,0	-3,171	0,001
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	445,5	2,448	0,014
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	148,0	-2,153	0,031
samochody i części samochodowe / elektronika	93,5	-2,998	0,002
usługi / elektronika	105,0	-2,199	0,027
elektronika / produkcja mebli	54,5	2,994	0,002
elektronika / handel detaliczny i hurtowy	47,5	2,224	0,026
Znajomość języków obcych			
logistyka i transport / handel detaliczny i hurtowy	172,5	2,289	0,022
Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki			
samochody i części samochodowe / elektronika	122,5	-2,214	0,026
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	62,5	2,037	0,041
Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur			
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	96,0	2,262	0,023
usługi / wyroby metalowe i maszyny	73,5	2,025	0,042

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do przyczyn ich zatrudniania, wykazały, że (tab. 5.7, 5.8, 5.9):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów (oznaczone jako A) istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów (oznaczone jako B) ($Z = 2,336$; $p = 0,016$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów (oznaczone jako C) ($Z = 2,227$; $p = 0,025$). Również istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci znajomości języków obcych ($Z = 2,571$; $p = 0,010$), większej motywacji do pracy ($Z = 3,217$; $p = 0,001$), znajomości rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomości innych kultur ($Z = 2,861$; $p = 0,004$), wysokiego poziomu zaangażowania w wykonywane obowiązki ($Z = 2,180$; $p = 0,029$) i różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa ($Z = 2,591$; $p = 0,009$), niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów (oznaczone jako D). Także istotnie częściej wskazywały one przyczynę w postaci ograniczenia rotacji pracowników ($Z = 2,045$; $p = 0,040$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów (oznaczone jako E).
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci znajomości języków ($Z = 2,044$; $p = 0,040$), większej motywacji do pracy ($Z = 2,273$; $p = 0,023$) i różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa ($Z = 2,240$; $p = 0,025$), niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci niższych kosztów zatrudnienia ($Z = -1,983$; $p = 0,047$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów (tab. 5.7). Istotnie częściej wskazywały przyczynę w postaci niższych kosztów zatrudnienia ($Z = -2,660$; $p = 0,007$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów (tab. 5.8) oraz większą motywację do pracy ($Z = 2,269$; $p = 0,023$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,051$; $p = 0,040$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = -1,962$; $p = 0,049$). Istotnie częściej wskazywały również niższe koszty zatrudnienia ($Z = -2,190$; $p = 0,028$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci dużej dyspozycyjności pracowników niż przedsiębiorstwa: zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = -2,436$; $p = 0,014$) (tab. 5.7); zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,263$; $p = 0,023$) (tab. 5.8) i zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = -2,519$; $p = 0,011$) (tab. 5.9). Także istotnie częściej wskazywały wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki ($Z = -1,966$; $p = 0,049$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.

Tabela 5.7. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – przyczyna zatrudnienia	A/B			A/C			A/D			A/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	1694,5	2,336	0,016	1405,5	2,227	0,025						
Niższe koszty zatrudnienia				1490,0	-1,983	0,047						
Znajomość języków obcych							545,0	2,571	0,010			
Większa motywacja do pracy							462,5	3,217	0,001			
Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur							508,0	2,861	0,004			
Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki							595,0	2,180	0,029			
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa							542,5	2,591	0,009			
Duża dyspozycyjność pracowników										312,0	-2,436	0,014
Ograniczenie rotacji pracowników										346,5	2,045	0,040

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.8. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – przyczyna zatrudnienia	B/C			B/D			B/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach				308,0	-2,051	0,040			
Niższe koszty zatrudnienia	642,0	-2,660	0,007	298,0	-2,190	0,028			
Znajomość języków obcych				281,0	2,044	0,040			
Większa motywacja do pracy				285,5	2,273	0,023			
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa				274,5	2,240	0,025			
Duża dyspozycyjność pracowników							165,0	-2,263	0,023

B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.9. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – przyczyna zatrudnienia	C/D			C/E			D/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	258,50	-1,962	0,049						
Większa motywacja do pracy	233,00	2,269	0,023						
Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki							65,0	-1,966	0,049
Duża dyspozycyjność pracowników				123,5	-2,519	0,011			

C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H1a: *Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.2.2. Oczekiwane wartości z zatrudniania cudzoziemców postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa

Najwyżej ocenioną wartością było terminowe wykonywanie zadań przez zatrudnionych migrantów, co może właśnie wynikać z wysokiego poziomu zaangażowania w pracę oraz wysokiej motywacji do jej realizacji (tab. 5.10). Wysoko oceniona została współpraca oraz dyspozycyjność. Co więcej, dyspozycyjność migrantów stanowiła najwyżej ocenioną przyczynę zatrudniania ich przez przedsiębiorstwo. Współpraca w tym aspekcie może dotyczyć związków migranta z pracodawcą, jak również przebiegu współpracy między cudzoziemcem a pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa.

Wysoko oceniona została wartość w postaci sumiennosci i zaangażowania, co również koresponduje z wcześniejszymi ocenami co do przyczyn zatrudniania oraz mocnych stron zatrudnionych migrantów. Najniżej oczekiwaną wartością było natomiast nastawienie migranta na osiągnięcie indywidualnego sukcesu. Może to wynikać z tego, że występowanie silnego nastawienia na indywidualny sukces może powodować chęć zmiany pracy, co z kolei może stanowić kłopot dla dotychczasowego pracodawcy.

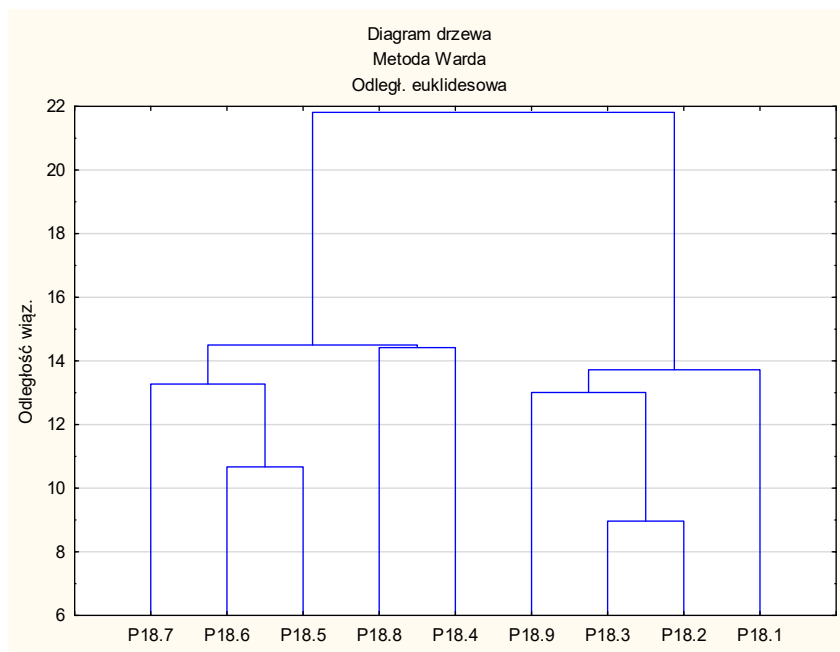
Tabela 5.10. Ocena średnich dla oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta

Oczekiwane wartości	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Umiejętności zawodowe	P18.1	3,52	5	31	1,27
Sumiennosc i zaangażowanie	P18.2	3,87	5	44	1,25
Współpraca i dyspozycyjność	P18.3	3,98	5	48	1,22
Odporność na stres	P18.4	3,58	3	33	1,18
Kreatywność i inicjatywa	P18.5	3,29	3	33	1,30
Dobra prezencja i kultura osobista	P18.6	3,36	3	35	1,19
Nastawienie na indywidualny sukces	P18.7	3,17	3	30	1,21
Koleżeńskość	P18.8	3,69	5	29	1,13
Terminowość wykonywanych zadań	P18.9	4,08	5	53	1,18

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.12). Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział

w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano cztery skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.11).



Rysunek 5.12. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.11. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta (metoda Warda)

Zmienna	Opis	Skupienie
P18.4	Odporność na stres	1
P18.8	Koleżeńskość	2
P18.5	Kreatywność i inicjatywa	3
P18.6	Dobra prezencja i kultura osobista	3
P18.7	Nastawienie na indywidualny sukces	3
P18.1	Umiejętności zawodowe	4
P18.2	Sumienność i zaangażowanie	4
P18.3	Współpraca i dyspozycyjność	4
P18.9	Terminowość wykonywanych zadań	4

Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P18.4, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się wyłącznie ta zmienna. Najbardziej oczekiwana wartość w postaci odporności na stres była najczęściej wskazywana przez małe i duże przedsiębiorstwa. Także skupienie nr 2 obejmuje tylko jedną zmienną, P18.8 – koleżeństwo. Ta zmienna była najczęściej wskazywana przez mikro- i duże przedsiębiorstwa. Skupienie nr 3 obejmuje trzy zmienne: P18.5, P18.6 i P18.7, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując kreatywność i inicjatywę jako najbardziej oczekiwane wartości, pokreślają również dobrą prezencję i kulturę osobistą oraz nastawienie na indywidualny sukces. Te zmienne były najczęściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa. Skupienie nr 4 obejmuje natomiast cztery zmienne: P18.1, P18.2, P18.3 i P18.9, pokazując, że dla przedsiębiorstw równie ważne są umiejętności zawodowe, sumienność i zaangażowanie, współpraca i dyspozycyjność oraz terminowość wykonywanych zadań. Te zmienne były z kolei najczęściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa.

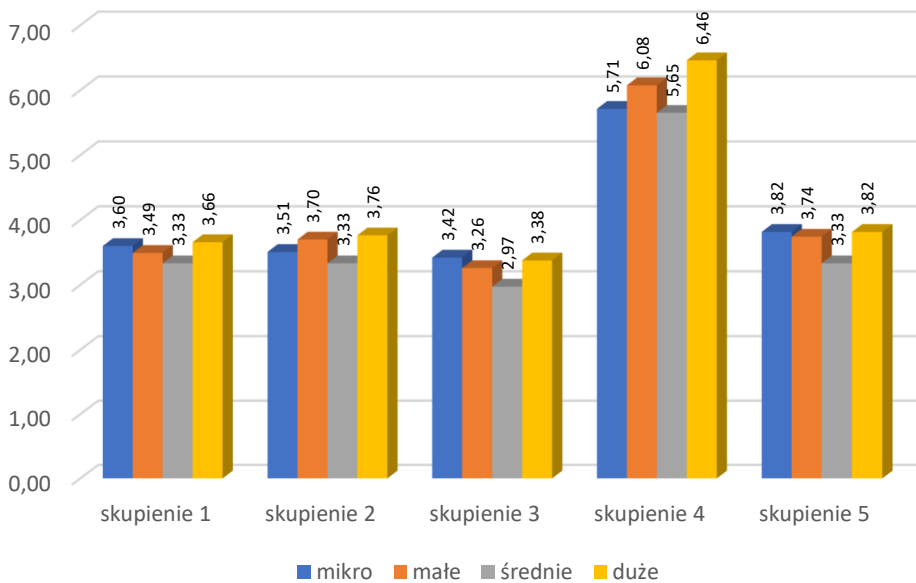
Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Jednakże przy określeniu liczby skupień na poziomie pięciu uzyskano inne wyniki niż w przypadku zastosowania analizy metodą Warda (tab. 5.12).

Tabela 5.12. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta (metoda k-średnich)

Zmienna	Opis	Skupienie
P18.1	Umiejętności zawodowe	1
P18.4	Odporność na stres	2
P18.5	Kreatywność i inicjatywa	3
P18.6	Dobra prezencja i kultura osobista	3
P18.7	Nastawienie na indywidualny sukces	3
P18.2	Sumienność i zaangażowanie	4
P18.3	Współpraca i dyspozycyjność	4
P18.9	Terminowość wykonywanych zadań	4
P18.8	Koleżeństwo	5

Źródło: opracowanie własne

O ile skupienia nr 2, 3 i 5 odpowiadają skupieniom 1, 3 i 2 wyodrębnionym w poprzedniej analizie, o tyle skupienia nr 1 i 4 różnią się od poprzednich. Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną P18.1 – umiejętności zawodowe, natomiast skupienie nr 4 obejmuje trzy zmienne: P18.2, P18.3 i P18.9, grupując sumienność i zaangażowanie, współpracę i dyspozycyjność oraz terminowość wykonywanych zadań w ramach jednego skupienia. W tym przypadku wydaje się, że podział na skupienia wynikający z metody k-średnich jest bardziej odpowiedni.



Rysunek 5.13. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując natomiast udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.13), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 4, co oznacza, że dla wszystkich badanych przedsiębiorstw sumienność i zaangażowanie, współpraca i dyspozycyjność oraz terminowość wykonywanych zadań są najbardziej oczekiwanymi wartościami wynikającymi z zatrudniania migrantów.

Wyniki przeprowadzonych testów statystycznych w odniesieniu do wartości wskazywanych jako najbardziej oczekiwane przez przedsiębiorstwa zatrudniające cudzoziemców umożliwiły zidentyfikowanie wielu istotnie statystycznych relacji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (tab. 5.13). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że:

- najbardziej oczekiwane wartości w postaci kreatywności i inicjatywy ($Z = 2,112$; $p = 0,034$) oraz nastawienia na indywidualny sukces ($Z = 2,053$; $p = 0,040$) były istotnie częściej wskazywane przez mikroprzedsiębiorstwa niż średnie;
- najbardziej oczekiwane wartości w postaci współpracy i dyspozycyjności ($Z = -2,329$; $p = 0,019$) oraz terminowości wykonywania zadań ($Z = -2,305$; $p = 0,021$) były istotnie częściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa niż mikroprzedsiębiorstwa;
- duże przedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały również takie wartości, jak terminowość wykonywania zadań ($Z = -2,284$; $p = 0,022$) oraz sumienność i zaangażowanie ($Z = -2,242$; $p = 0,024$) niż przedsiębiorstwa średnie.

Tabela 5.13. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – najbardziej oczekiwane wartości	Średnie/duże			Mikro/duże			Mikro/średnie		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Kreatywność i inicjatywa							898,5	2,112	0,034
Nastawienie na indywidualny sukces							911,0	2,053	0,040
Współpraca i dyspozycyjność				854,5	-2,329	0,019			
Terminowość wykonywanych zadań	521,0	-2,284	0,022	864,5	-2,305	0,021			
Sumienność i zaangażowanie	532,0	-2,242	0,024						

Źródło: opracowanie własne

Analiza zagadnienia najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów dowodzi, że również widoczna jest duża różnorodność w otrzymanych wynikach, wskazujących na występowanie dużej ilości statystycznie istotnych różnic w ocenie tych wartości w zależności od profilu działalności przedsiębiorstwa (tab. 5.14).

W odniesieniu do wartości w postaci nastawienia zatrudnionego migranta na odniesienie indywidualnego sukcesu przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu wskazywały tę wartość istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze usługowym ($Z = 2,613$; $p = 0,008$) oraz produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,038$; $p = 0,041$). Także przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli wskazywały tę wartość istotnie częściej niż przedsiębiorstwa usługowe ($Z = -2,339$; $p = 0,019$). Wartość w postaci koleżeńskości była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż przedsiębiorstwa usługowe ($Z = 2,095$; $p = 0,036$). Przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki wskazywały wartość w postaci współpracy i dyspozycyjności zatrudnionych migrantów istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = -1,969$; $p = 0,048$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,009$; $p = 0,044$), usług ($Z = -2,847$; $p = 0,044$) oraz produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 1,987$; $p = 0,046$). Z kolei przedsiębiorstwa usługowe wskazywały tę wartość istotnie rzadziej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli ($Z = -2,636$; $p = 0,008$) oraz ubrań i tekstyliów ($Z = -2,440$; $p = 0,014$).

Tabela 5.14. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Nastawienie na indywidualny sukces			
logistyka i transport / usługi	344,5	2,613	0,008
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	235,0	2,038	0,041
usługi / produkcja mebli	86,0	-2,339	0,019
Koleżeństwo			
logistyka i transport / usługi	412,0	2,095	0,036
Współpraca i dyspozycyjność			
logistyka i transport / elektronika	346,0	-1,969	0,048
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	161,0	-2,009	0,044
usługi / elektronika	81,0	-2,847	0,004
usługi / produkcja mebli	81,5	-2,636	0,008
usługi / ubrania i tekstylia	27,0	-2,440	0,014
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	62,5	1,987	0,046
Sumienność i zaangażowanie			
logistyka i transport / produkcja mebli	321,5	-1,967	0,049
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	124,0	-2,427	0,015
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	108,0	-2,305	0,021
usługi / produkcja mebli	91,5	-2,329	0,019
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	50,0	2,346	0,018
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	42,0	2,245	0,024
Umiejętności zawodowe			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	228,0	2,144	0,031
usługi / produkcja mebli	93,5	-2,101	0,035
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	47,5	2,455	0,014
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	42,5	2,220	0,026
produkcja mebli / ubrania i tekstylia	27,0	2,054	0,039
Kreatywność i inicjatywa			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	159,5	3,179	0,001
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	76,5	2,941	0,003
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	69,5	2,736	0,006
usługi / elektronika	106,5	-2,013	0,044
usługi / wyroby metalowe i maszyny	63,0	2,450	0,014
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	30,0	3,348	0,000
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	30,5	3,201	0,001
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	37,0	-1,969	0,048
wyroby metalowe i maszyny / ubrania i tekstylia	19,0	-2,060	0,039

Terminowość wykonywanych zadań			
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	136,0	-2,134	0,032
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	111,5	-2,208	0,027
Odporność na stres			
usługi / produkcja mebli	83,0	-2,435	0,014
usługi / ubrania i tekstylia	26,0	-2,406	0,016
Dobra prezencja i kultura osobista			
wyroby metalowe i maszyny / ubrania i tekstylia	19,0	-2,060	0,039

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do wartości w postaci sumienności i zaangażowania wykazywanych przez zatrudnionych migrantów wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli wskazywały tę wartość istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = -1,967$; $p = 0,049$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,427$; $p = 0,015$), samochodów i części samochodowych ($Z = -2,305$; $p = 0,021$), usług ($Z = -2,329$; $p = 0,019$), produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,346$; $p = 0,018$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,245$; $p = 0,024$). Dodatkowo przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli wskazywały wartość w postaci posiadanych umiejętności zawodowych istotnie częściej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze usług ($Z = -2,101$; $p = 0,035$), produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,455$; $p = 0,014$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,220$; $p = 0,026$). Ponadto wartość w postaci umiejętności zawodowych była wskazywana istotnie częściej przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż przedsiębiorstwa z sektora produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,144$; $p = 0,031$), jak również istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli niż przez przedsiębiorstwa z sektora ubrań i tekstyliów ($Z = 2,054$; $p = 0,039$).

Wartość w postaci kreatywności i inicjatywy była wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn istotnie rzadziej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 3,179$; $p = 0,001$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,941$; $p = 0,003$), samochodów i części samochodowych ($Z = 2,736$; $p = 0,006$), usług ($Z = 2,450$; $p = 0,014$), elektroniki ($Z = 3,348$; $p = 0,000$), produkcji mebli ($Z = 3,201$; $p = 0,001$), handlu detalicznego i hurtowego ($Z = -1,969$; $p = 0,048$) oraz ubrań i tekstyliów ($Z = -2,060$; $p = 0,039$). Z kolei przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki wskazywały tę wartość istotnie częściej niż przedsiębiorstwa usługowe ($Z = -2,013$; $p = 0,044$).

W odniesieniu do terminowości wykonywania zadań przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli istotnie częściej wskazywały tę wartość niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,134$; $p = 0,032$) oraz samochodów i części samochodowych ($Z = -2,208$; $p = 0,027$).

Także odporność na stres była istotnie wyżej ocenianą wartością przez przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli ($Z = -2,435$; $p = 0,014$) i przedsiębiorstwa działające w sektorze ubrań i tekstyliów ($Z = -2,406$; $p = 0,016$) niż przedsiębiorstwa usługowe.

Z kolei przedsiębiorstwa działające w sektorze ubrań i tekstyliów wartość w postaci dobrej prezencji i kultury oceniły istotnie wyżej niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = -2,060$; $p = 0,039$).

Przeprowadzone później testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości, wykazały, że (tab. 5.15, 5.16):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci odporności na stres ($Z = 2,047$; $p = 0,040$), kreatywności i inicjatywy ($Z = 1,961$; $p = 0,049$), dobrej prezencji i kultury osobistej ($Z = 2,414$; $p = 0,015$) oraz koleżeńskości ($Z = 2,583$; $p = 0,009$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów (tab. 5.15).
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci dobrej prezencji i kultury osobistej ($Z = 2,441$; $p = 0,014$), koleżeńskości ($Z = 2,163$; $p = 0,030$) i terminowości wykonywanych zadań ($Z = 1,963$; $p = 0,049$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów (tab. 5.15).
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci dobrej prezencji i kultury osobistej ($Z = 1,970$; $p = 0,0048$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów wskazywały oczekiwaną wartość w postaci sumiennosci i zaangażowania istotnie częściej niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,473$; $p = 0,013$), przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = -2,152$; $p = 0,031$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów ($Z = -1,965$; $p = 0,049$). Również istotnie częściej wskazywały oczekiwaną wartość w postaci dobrej prezencji i kultury osobistej niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,554$; $p = 0,010$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = -2,051$; $p = 0,040$). Terminowość wykonywanych zadań także była istotnie częściej wskazywana przez tę grupę przedsiębiorstw niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,169$; $p = 0,030$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów ($Z = -2,119$; $p = 0,034$). W porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 5 do 9 migrantów przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci odporności na stres ($Z = -2,859$; $p = 0,004$), kreatywności i inicjatywy ($Z = -2,027$; $p = 0,042$) oraz koleżeńskości ($Z = -2,960$; $p = 0,003$).

Tabela 5.15. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – oczekiwane wartości	A/D			A/E			B/D			B/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Odporność na stres	612,0	2,047	0,040							171,0	-2,152	0,031
Kreatywność i inicjatywa	623,0	1,961	0,049									
Dobra prezencja i kultura osobista	571,5	2,414	0,015				280,0	2,441	0,014			
Koleżeństwo	543,5	2,583	0,009	361,5	-2,027	0,042	300,0	2,163	0,030	176,5	-2,051	0,040
Terminowość wykonywanych zadań				369,0	-2,025	0,042	322,0	1,963	0,049			

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.16. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – oczekiwane wartości	C/D			C/E			D/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Sumienność i zaangażowanie				149,0	-1,965	0,049	52,5	-2,473	0,013
Odporność na stres							43,0	-2,859	0,004
Kreatywność i inicjatywa							63,5	-2,027	0,042
Dobra prezencja i kultura osobista	258,0	1,970	0,048				50,5	-2,554	0,010
Koleżeństwo							40,5	-2,960	0,003
Terminowość wykonywanych zadań				150,0	-2,119	0,034	60,0	-2,169	0,030

C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

W żadnym z analizowanych przypadków przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów nie wykazały istotnie częściej żadnej z najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów niż pozostałe grupy przedsiębiorstw.

Przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H1b: *Oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.2.3. Utrudnienia postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu cudzoziemców

W pytaniu dotyczącym wskazania przez przedsiębiorstwa formalnych utrudnień, występujących w procesie zatrudniania migranta, najwyżej ocenione zostało utrudnienie w postaci długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wizy przez cudzoziemca (tab. 5.17), przy czym jest to utrudnienie, na które polscy przedsiębiorcy chcący zatrudnić migrantów nie mają żadnego wpływu. Utrudnienie to jest efektem działalności tamtejszych urzędów i realizowanych procedur związanych z wydawaniem wiz. Na drugim miejscu wskazane zostało utrudnienie w postaci niewystarczających informacji o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania migrantów. Może to spowodować występowanie błędów w samym procesie zatrudniania, a w efekcie prowadzić do nakładania kar w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w dokumentacji dotyczącej zatrudnienia czy w samym fakcie zatrudnienia obcokrajowca. Wskazanie tego utrudnienia przez przedsiębiorców może stanowić sygnał dla ustawodawców, że taki problem istnieje i w związku z tym należałoby dołożyć starań, aby informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania migrantów było bardziej przejrzyste oraz dostępne.

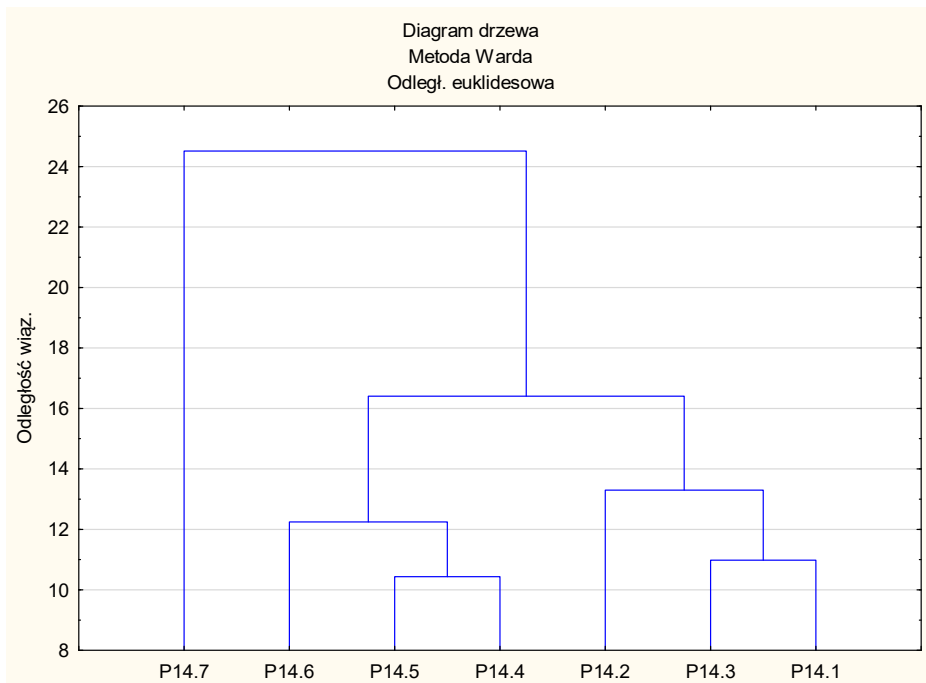
Tabela 5.17. Ocena średnich dla wskazanych przez przedsiębiorstwa formalnych utrudnień

Przyczyny zatrudnienia	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy	P14.1	3,04	3	34	1,21
Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców	P14.2	3,12	3	33	1,12
Długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców	P14.3	3,29	3	31	1,23
Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów	P14.4	3,03	3	36	1,08
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych	P14.5	2,98	3	28	1,23
Różne wymagania urzędów dotyczące wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę / pobyt i pracę	P14.6	3,08	3	27	1,23
Brak utrudnień	P14.7	2,18	1	41	1,24

Źródło: opracowanie własne

Z kolei na trzecim miejscu wskazano utrudnienie w postaci różnych wymogów urzędów dotyczących wymaganych dokumentów do zezwolenia na pobyt i pracę migranta w Polsce. Dostarczenie różnego rodzaju dokumentów do urzędów skutkuje przede wszystkim wydłużeniem całego procesu zatrudnienia oraz zwiększa prawdopodobieństwo popełnienia niezamierzonych błędów przez pracodawcę, chcącego zatrudnić migranta. To także powinno stanowić sygnał dla ustawodawcy, który może rozważyć wprowadzenie rozwiązań skutkujących np. ujednoczeniem wymogów poszczególnych urzędów bądź przeniesieniem kwestii zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa do jednego urzędu. Z kolei najrzadziej wskazywaną odpowiedzią w aspekcie występujących utrudnień respondenci wybrali „brak utrudnień”, co wskazuje, że przeważająca większość respondentów napotyka utrudnienia w trakcie zatrudniania migrantów.

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.14). Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskane zostały trzy skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.18).



Rysunek 5.14. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących formalnych utrudnień

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.18. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących występowania formalnych utrudnień (metoda Warda)

Zmienna	Opis	Skupienie
P14.7	Brak utrudnień	1
P14.4	Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów	2
P14.5	Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych	2
P14.6	Różne wymogi urzędów dot. wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobyt i pracę	2
P14.1	Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy	3
P14.2	Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców	3
P14.3	Długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców	3

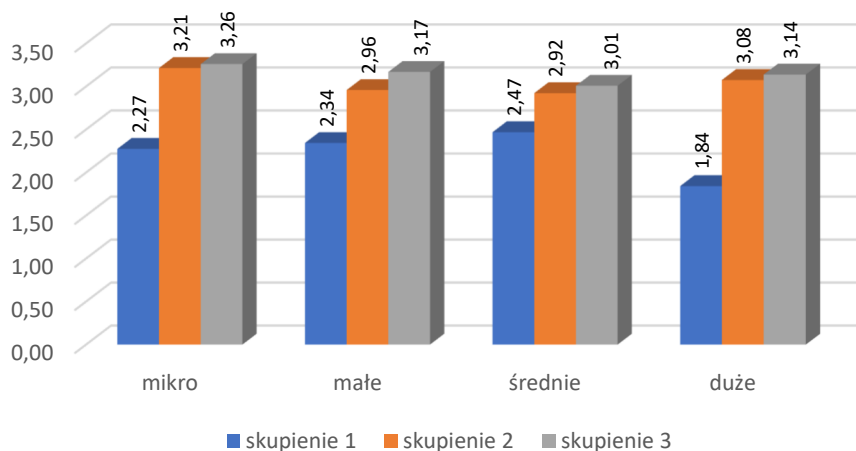
Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P14.7, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się wyłącznie ta zmienna, co nie powinno stanowić zaskoczenia, gdyż przedsiębiorstwa, wskazując brak utrudnień, nie wymieniają żadnych formalnych utrudnień, jakie napotykają przy zatrudnianiu migrantów. Brak utrudnień najczęściej wskazywały przedsiębiorstwa średnie.

Skupienie nr 2 obejmuje trzy zmienne: P14.4, P14.5 i P14.6, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów, podkreślają tym samym również występowanie różnych wymogów urzędów dotyczących wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę, pobyt i pracę oraz brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych. Tego rodzaju formalne utrudnienia były najczęściej wskazywane przez przedsiębiorstwa mikro i duże.

Skupienie nr 3 obejmuje także trzy zmienne: P14.1, P14.2 i P14.3, dowodząc, że przedsiębiorstwa wskazując skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy, zaznaczają, że również występują niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców oraz sygnalizują długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców, przy czym ta grupa utrudnień formalnych była najczęściej wskazywana przez wszystkie badane przedsiębiorstwa.

Analizując udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.15), można zauważyć, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 3, co oznacza, że utrudnienia w postaci: skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy, niewystarczających informacji o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców oraz długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców były najczęściej wskazywane.



Rysunek 5.15. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Przy określeniu liczby skupień na poziomie trzech uzyskano takie same wyniki jak w przypadku wykorzystania metody Warda. Obniżając zaś liczbę skupień do dwóch, otrzymano dwa skupienia – jedno obejmujące zmienną P14.7, a drugie – wszystkie pozostałe zmienne. Można zatem przyjąć, że trzy skupienia są jak najbardziej odpowiednie.

Następnie zbadano, czy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa występują istotne statystyczne relacje w postrzeganiu występujących formalnych utrudnień przy zatrudnianiu migrantów. W tym przypadku istotnie statystyczna relacja wystąpiła przy porównaniu tylko dwóch grup – brak występowania takich utrudnień istotnie rzadziej wskazywały przedsiębiorstwa duże niż małe ($Z = 2,0876$; $p = 0,036$) i średnie ($Z = 2,173$; $p = 0,029$). Nie stwierdzono natomiast występujących zależności w przypadkach pozostałych porównań pomiędzy wyodrębnionymi grupami.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizy mające na celu zidentyfikowanie występowania statystycznie istotnych relacji pomiędzy formalnymi utrudnieniami pojawiającymi się w procesie zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw (tab. 5.19).

Tabela 5.19. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień występujących w procesie zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	417,0	2,508	0,012
logistyka i transport / produkcja mebli	227,0	2,492	0,012
elektronika / produkcja mebli	61,5	2,152	0,031
Brak utrudnień			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	320,0	-3,387	0,000
budownictwo i materiały budowlane / samochody i części samochodowe	154,0	-2,477	0,013
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	64,0	3,535	0,000
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	73,0	2,558	0,010
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	49,5	2,299	0,021
usługi / produkcja mebli	73,0	2,190	0,028
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych			
logistyka i transport / elektronika	279,0	2,344	0,019
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	145,0	1,960	0,049
Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców			
logistyka i transport / handel detaliczny i hurtowy	188,0	2,113	0,034

Źródło: opracowanie własne

Analizując uzyskane wyniki, można stwierdzić, że:

- formalne utrudnienie w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania migrantów, które są niedostosowane do obecnej sytuacji na rynku, istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych ($Z = 2,508$; $p = 0,012$) oraz produkcji mebli ($Z = 2,492$; $p = 0,012$). Także przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki istotnie częściej wskazywały to formalne utrudnienie niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli ($Z = 2,152$; $p = 0,031$);
- formalne utrudnienie w postaci braku konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,344$; $p = 0,019$) oraz budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 1,960$; $p = 0,049$) niż przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki;
- formalne utrudnienie w postaci niewystarczających informacji o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,113$; $p = 0,034$) niż przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego;

- brak występowania jakiegokolwiek formalnych utrudnień przy procesie zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = -3,387$; $p = 0,000$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,477$; $p = 0,013$), produkcji mebli ($Z = 3,535$; $p = 0,000$), produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,558$; $p = 0,010$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,299$; $p = 0,021$). Tak samo przedsiębiorstwa usługowe istotnie częściej wskazywały brak utrudnień niż przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli ($Z = 2,190$; $p = 0,028$).

Z kolei w odniesieniu do formalnych utrudnień związanych z procesem zatrudniania migrantów w postaci: długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców, trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów oraz różnych wymogów urzędów dotyczących wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobyt i pracę – nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do formalnych utrudnień, wykazały, że (tab. 5.20, 5.21):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów istotnie częściej wskazywały formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy ($Z = 2,497$; $p = 0,012$) i długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = 2,199$; $p = 0,027$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów. W porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 100 migrantów również istotnie częściej wskazywały one utrudnienia w postaci: skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = 2,840$; $p = 0,004$), niewystarczających informacji o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców ($Z = 2,168$; $p = 0,030$), długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = 2,025$; $p = 0,042$), trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów ($Z = 2,069$; $p = 0,038$) oraz braku konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych ($Z = 2,889$; $p = 0,003$).
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = 1,993$; $p = 0,046$) i trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów ($Z = 1,974$; $p = 0,048$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów istotnie częściej wskazywały formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = -2,379$;

$p = 0,017$) i długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = -2,098$; $p = 0,035$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów. W porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały one utrudnienia w postaci: skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = -3,221$; $p = 0,001$), długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = -2,987$; $p = 0,002$), braku konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych ($Z = -1,997$; $p = 0,045$) oraz różnych wymogów urzędów dotyczących wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobyt i pracę ($Z = -2,043$; $p = 0,040$). W porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały one utrudnienia w postaci: skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = -2,564$; $p = 0,010$) i długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = -2,248$; $p = 0,024$). W porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 100 migrantów istotnie częściej wskazywały one utrudnienia w postaci: skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy ($Z = -3,034$; $p = 0,002$), długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców ($Z = -2,775$; $p = 0,005$), trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów ($Z = -2,472$; $p = 0,013$) oraz braku konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych ($Z = -2,689$; $p = 0,007$).

Tabela 5.20. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – formalne utrudnienia	A/B			A/D			A/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy	1582,0	2,497	0,012	493,0	2,840	0,004	273,0	-2,379	0,017
Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców				569,5	2,168	0,030			
Długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców	1648,0	2,199	0,027	594,0	2,025	0,042	298,5	-2,098	0,035

Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów				545,5	2,069	0,038					
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych				481,0	2,889	0,003					

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.21. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – formalne utrudnienia	B/E			C/D			C/E			D/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy				252,0	1,993	0,046	104,5	-2,564	0,010	33,5	-3,034	0,002
Długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców							118,0	-2,248	0,024	39,5	-2,775	0,005
Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów				240,0	1,974	0,048				43,5	-2,472	0,013
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych	164,0	-1,997	0,045	226,0	2,385	0,017				41,5	-2,689	0,007
Różne wymogi urzędów dot. wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobyt i pracę	158,5	-2,043	0,040									

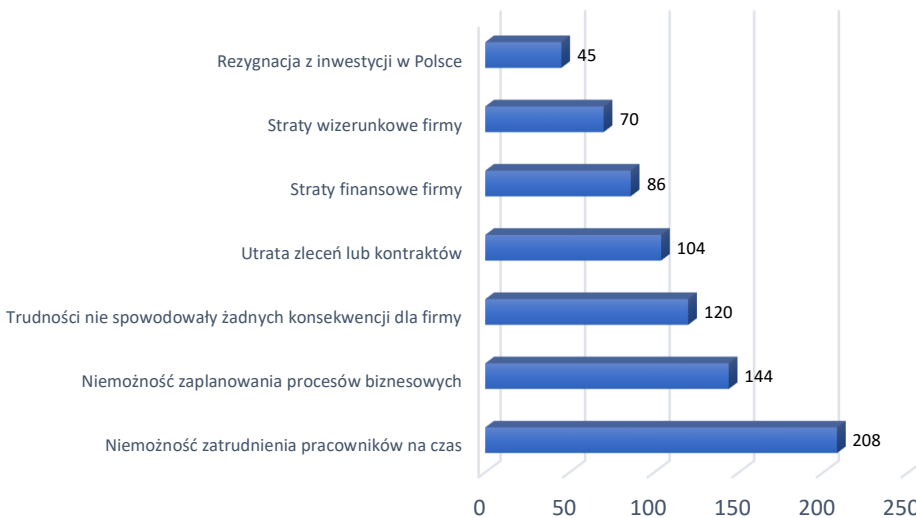
B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów.

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy umożliwiły częściowo pozytywną weryfikację hipotezy H1c: *Formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

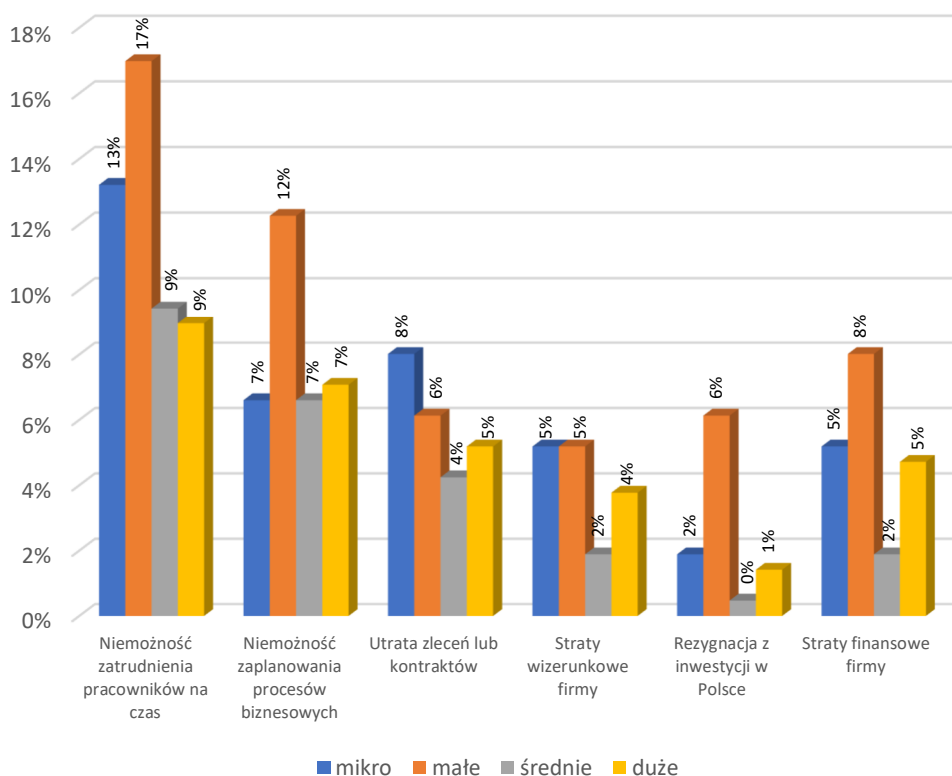
5.2.4. Konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw wynikające z istniejących utrudnień w zatrudnianiu cudzoziemców

Występowanie tych formalnych utrudnień powoduje również występowanie określonych konsekwencji, nierzadko o charakterze negatywnym. Jak przedstawia rysunek 5.16, najczęściej występującą konsekwencją jest niemożność zatrudnienia pracownika w określonym terminie. To opóźnienie może być spowodowane brakiem otrzymania wizy w odpowiednim czasie czy koniecznością dostarczenia różnego rodzaju dokumentów do wielu urzędów. To z kolei może się również wiązać z niemożnością zaplanowania określonych procesów biznesowych, których realizacja zakłada uczestnictwo zatrudnionych migrantów, np. niemożność zatrudnienia pracowników na czas w celu rozpoczęcia budowy może skutkować opóźnieniem jej uruchomienia. Jednakże na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź wskazująca, że występowanie formalnych utrudnień nie spowodowało żadnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa, pomimo wskazywanych utrudnień, potrafią sobie z nimi poradzić, np. potencjalni pracownicy o wiele wcześniej występują o przyznanie wiz lub różnorodne wymogi wielu urzędów także już nie stanowią większego problemu.



Rysunek 5.16. Konsekwencje wynikające z występujących formalnych utrudnień, wpływających na proces zatrudniania migranta

Źródło: opracowanie własne

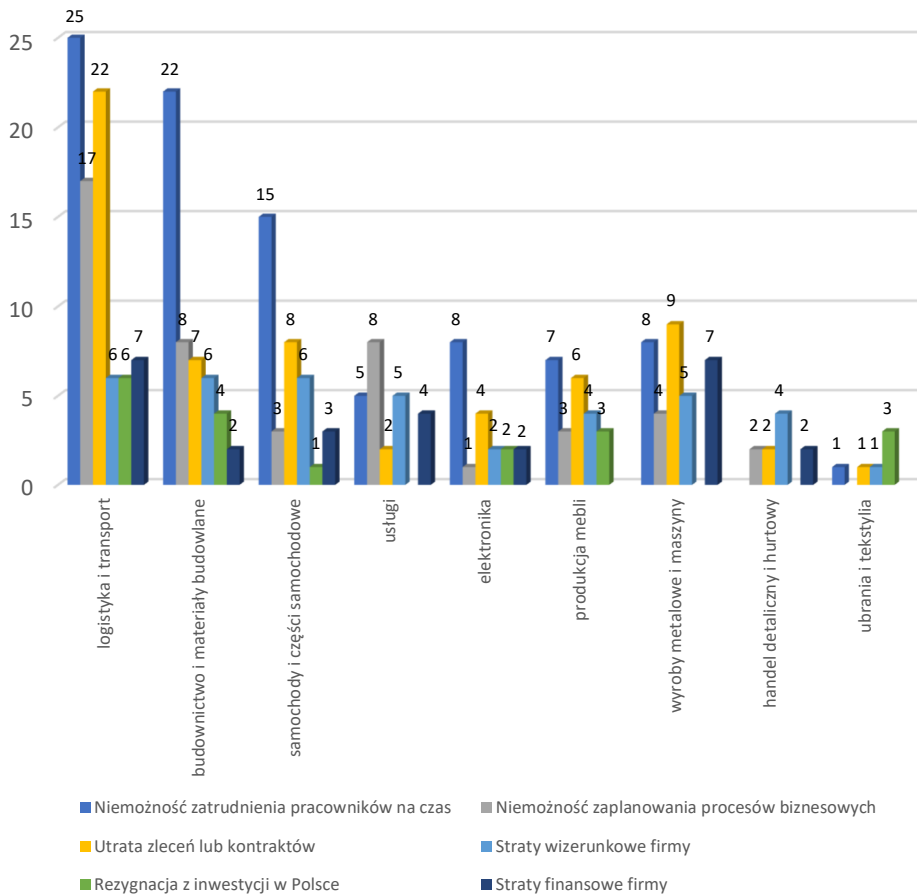


Rysunek 5.17. Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych konsekwencji ze względu na wielkość przedsiębiorstw (rys. 5.17), wyraźnie widać, że niemożność zatrudnienia pracowników na czas była najczęściej wskazywaną konsekwencją przez wszystkie badane grupy przedsiębiorstw. Konsekwencje w postaci: niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz rezygnacji z inwestycji w Polsce oraz strat finansowych były najczęściej wskazywane przez przedsiębiorstwa małe. Mikroprzedsiębiorstwa najwyższej oceniły konsekwencję w postaci utraty zleceń lub kontraktów. Wśród przedsiębiorstw średnich na drugim miejscu najwyższej oceniona została konsekwencja w postaci niemożności zaplanowania procesów biznesowych, tak samo jak w przypadku przedsiębiorstw dużych.

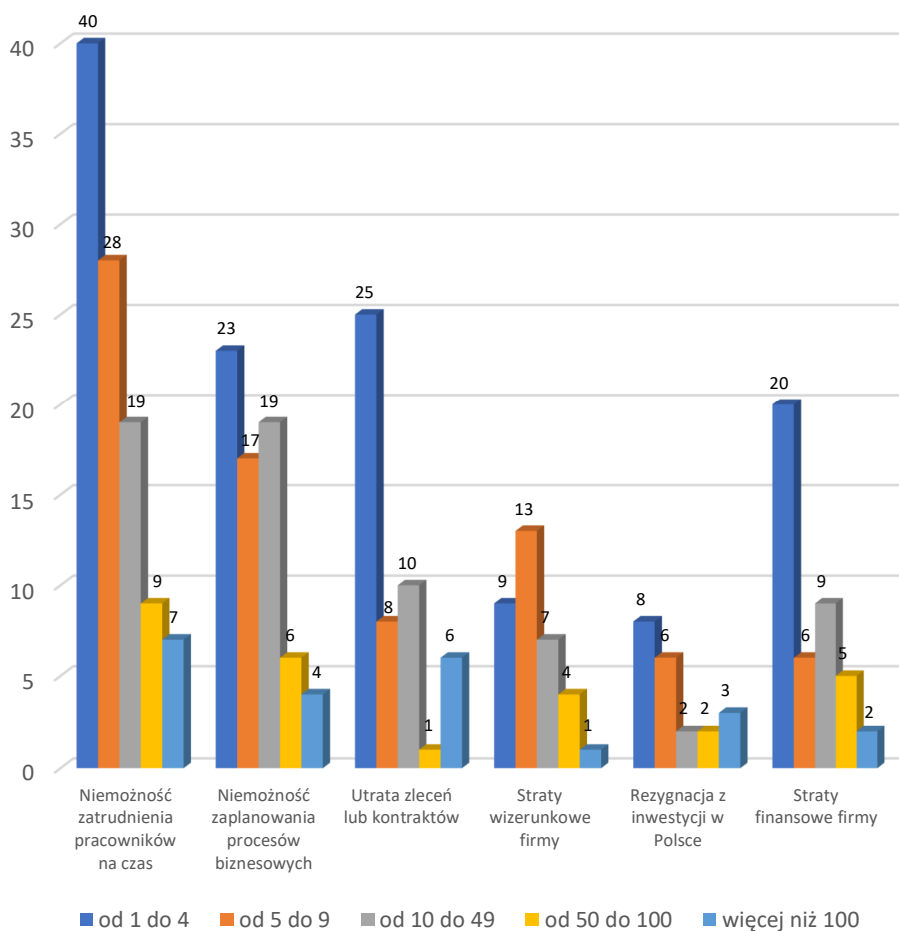
Z analizy wskazań poszczególnych konsekwencji ze względu na profil działalności przedsiębiorstw (rys. 5.18) wyraźnie wynika, że niemożność zatrudnienia pracowników na czas była najczęściej wskazywaną konsekwencją przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu, budownictwa i materiałów budowlanych oraz samochodów i części samochodowych.



Rysunek 5.18. Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Niemożność zaplanowania procesów biznesowych była najczęściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu, budownictwa i materiałów budowlanych oraz usług. Na utratę zleceń lub kontraktów wskazywały, oprócz przedsiębiorstw działających w sektorze logistyki i transportu oraz budownictwa i materiałów budowlanych, przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn. Straty wizerunkowe firmy były wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu, usług oraz wyrobów metalowych i maszyn. Rezygnacja z inwestycji w Polsce była wskazywana przez firmy działające w branżach: logistyki i transportu, budownictwa i materiałów budowlanych, produkcji mebli oraz ubrań i tekstyliów. Na straty finansowe wskazały przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu, budownictwa i materiałów budowlanych oraz samochodów i części samochodowych.



Rysunek 5.19. Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów (rys. 5.19), można zauważyć, że przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów najczęściej wskazywały konsekwencje w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, utratę zleceń lub kontraktów oraz niemożności zaplanowania procesów biznesowych.

Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów najczęściej wskazywały konsekwencje w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz strat wizerunkowych firmy. Dla przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 migrantów najczęstsze konsekwencje występowały w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz utraty zleceń lub kontraktów.

Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów najczęściej wskazywały konsekwencje w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz strat finansowych firmy. Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów w szczególności dotyczyły konsekwencje w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz utraty zleceń lub kontraktów.

Podsumowując rozważania przeprowadzone w niniejszym podrozdziale, można wywnioskować, że występuje małe zróżnicowanie w postrzeganiu konsekwencji wynikających z utrudnień wpływających na proces zatrudniania migranta, tym samym można przyjąć, że hipoteza H1c: *Formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców)*, została tylko częściowo pozytywnie zweryfikowana.

5.2.5. Identyfikacja oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców

Mając świadomość występowania formalnych utrudnień przy zatrudnianiu obcokrajowców oraz konsekwencji z nich wynikających, respondentów zapytano o proponowane zmiany, których wprowadzenie może ułatwić przebieg procesu zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwo (tab. 5.22).

Najwyżej ocenianą propozycją była możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, które w znaczący sposób przyspieszyłyby proces zatrudnienia migrantów. Najwyższa ocena tej propozycji może wynikać z faktu wystąpienia pandemii COVID-19, która spowodowała konieczność zmiany załatwiania wielu spraw z tradycyjnego sposobu na tryb zdalny. Na drugim miejscu znalazła się propozycja ściśle korespondująca z najwyżej ocenianym formalnym utrudnieniem – usprawnienie procesu wydawania wiz pracowniczych w konsulatach zagranicznych. Wymagałoby to jednak wprowadzenia zmian procedur w konsulatach zlokalizowanych w ojczystym kraju migranta.

Kolejną propozycją było skrócenie czasu przebiegu procedur, która także może być powiązana z formalnym utrudnieniem w postaci różnych wymogów urzędów dotyczących dokumentów niezbędnych do uzyskania zezwolenia na pobyt i pracę. Ujednolicenie dokumentacji bądź przeniesienie tych spraw do jednego urzędu mogłoby znacznie skrócić czas przebiegu procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców. Najrzadziej respondenci wskazali propozycję w postaci możliwości wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu, co może wynikać z faktu, że taka sytuacja rzadko występuje.

Tabela 5.22. Ocena średnich dla propozycji zmian, których wprowadzenie ułatwi przebieg procesu zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwo

Propozycje zmian	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Skrócenie czasu trwania procedur	P16.1	3,83	5	39	1,18
Usprawnienie procesu wydawania wiz pracowniczych w konsulatach zagranicznych	P16.2	3,88	5	38	1,11
Możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line	P16.3	4,01	5	48	1,12
Wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy	P16.4	3,58	3	35	1,10
Odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska	P16.5	3,65	3	32	1,14
Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu	P16.6	3,50	3	32	1,13
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych	P16.7	3,60	5	31	1,21
Rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy	P16.8	3,60	4	32	1,12
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty	P16.9	3,55	3	30	1,19

Źródło: opracowanie własne

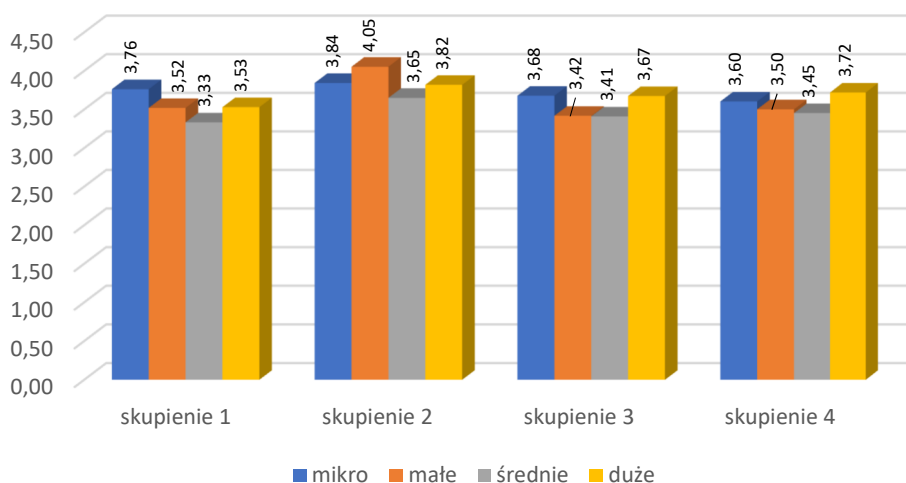
W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.20). Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano cztery skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.23).

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P16.4, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się tylko ta zmienna. Usprawnienie w postaci wprowadzenia zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy było najczęściej wskazywane przez mikroprzedsiębiorstwa.

Skupienie nr 2 obejmuje trzy zmienne: P16.1, P16.2 i P16.3, pokazując, że przedsiębiorstwa, wymieniając skrócenie czasu przebiegu procedur, wskazują równocześnie na usprawnienie procesu wydawania wiz w celu pracy w konsulatach zagranicznych, a także na możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line. Te zmienne były najczęściej wskazywane przez małe przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 3 obejmuje dwie zmienne: P16.5 i P16.6, pokazując, że przedsiębiorstwa jednocześnie wskazują na: odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska oraz możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu. Te zmienne były najczęściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 4 obejmuje trzy zmienne: P16.7, P16.8 i P16.9, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując rozszerzenie listy zawodów deficytowych, wnoszą jednocześnie o rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, oraz rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty. Także i te zmienne były najczęściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa.



Rysunek 5.21. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.21), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 2, co oznacza, że skrócenie czasu trwania procedur, usprawnienie procesu wydawania

wiz pracowniczych w konsulatach zagranicznych, jak również możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line były najczęściej wskazywanymi propozycjami zmian pożądanymi przez badane przedsiębiorstwa.

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Przy określeniu liczby skupień na poziomie czterech uzyskano takie same wyniki jak w przypadku wykorzystania metody Warda. Natomiast obniżając liczbę skupień do trzech, otrzymano skupienia, z których dwa odpowiadały skupieniom nr 1 i 2 z analizy Warda, a trzecie skupienie stanowiło połączenie skupień nr 3 i 4. Zasadne zatem wydaje się pozostanie przy czterech skupieniach.

Dalej zbadano, czy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa występują istotne statystycznie relacje w odniesieniu do zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem migrantów (tab. 5.24). Interpretując uzyskane wyniki zaprezentowane w tabeli, można sformułować następujące wnioski:

- zmiana w postaci rozszerzenia listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczenie, była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż małe ($Z = -2,132$; $p = 0,032$) czy mikroprzedsiębiorstwa ($Z = -2,337$; $p = 0,019$);
- zmiana w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż średnie ($Z = -2,929$; $p = 0,003$);
- zmiana w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty, była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż mikro ($Z = -2,340$; $p = 0,019$), małe ($Z = -3,320$; $p = 0,000$) oraz średnie przedsiębiorstwa ($Z = -2,564$; $p = 0,010$). Ponadto zmianę tę istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa małe niż średnie ($Z = 1,991$; $p = 0,046$);
- zmiana w postaci możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż średnie ($Z = -2,895$; $p = 0,003$);
- zmiana w postaci odejścia od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż średnie ($Z = -2,304$; $p = 0,021$) i małe przedsiębiorstwa ($Z = -2,275$; $p = 0,022$);
- zmiana w postaci możliwości wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż średnie ($Z = -2,559$; $p = 0,010$) i małe przedsiębiorstwa ($Z = -2,837$; $p = 0,004$).

W odniesieniu do propozycji usprawnień dotyczących procedur i przepisów związanych z zatrudnianiem migrantów w postaci skrócenia czasu trwania procedur, usprawnienia procesu wydawania wiz pracowniczych w konsulatach oraz wprowadzenia zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5.24. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – zmiany dotyczące przepisów i procedur	Małe/duże			Średnie/duże			Mikro/duże			Małe/średnie		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy	1056,5	-2,132	0,032				771,0	-2,337	0,019			
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych				463,5	-2,929	0,003						
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty	872,0	-3,320	0,000	499,5	-2,564	0,010	787,0	-2,340	0,019	1108,0	1,991	0,046
Możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line				446,0	-2,895	0,003				853,5	2,765	0,005
Odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska	1036,0	-2,275	0,022	496,0	-2,304	0,021						
Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu	946,5	-2,837	0,004	498,5	-2,559	0,010						

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.25. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Skrócenie czasu trwania procedur			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	460,5	2,408	0,016
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	76,5	-2,520	0,011
samochody i części samochodowe / elektronika	54,5	-2,283	0,022
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	56,0	-2,794	0,005
usługi / handel detaliczny i hurtowy	65,5	-2,094	0,036
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	48,0	-2,094	0,036
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	37,5	-2,095	0,036
Usprawnienie procesu wydawania wiz pracowniczych w konsulatach			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	423,0	2,732	0,006
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	89,0	-2,152	0,031
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	54,5	-2,853	0,004
usługi / handel detaliczny i hurtowy	64,5	-1,980	0,047
Wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy			
logistyka i transport / elektronika	306,5	1,997	0,045
Odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska			
logistyka i transport / produkcja mebli	272,5	-2,316	0,020
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	120,0	-2,650	0,008
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	112,5	-2,307	0,021
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych			
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	91,0	-2,027	0,042
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	71,0	-2,238	0,025

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności przeprowadzono analizy ukierunkowane na zidentyfikowanie istotnych różnic w ocenie propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw (tab. 5.25).

Odnosząc się do uzyskanych wyników, możliwe jest sformułowanie następujących wniosków:

- usprawnienie w postaci skrócenia czasu trwania procedur były istotnie częściej wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,520$; $p = 0,011$), samochodów i części samochodowych ($Z = -2,794$; $p = 0,005$), usług ($Z = -2,094$; $p = 0,036$), produkcji mebli ($Z = -2,094$; $p = 0,036$) oraz produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = -2,095$; $p = 0,036$). Także przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,408$; $p = 0,016$) oraz elektroniki ($Z = -2,283$; $p = 0,022$) istotnie częściej wskazywały tego rodzaju usprawnienie niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych;
- usprawnienie w postaci przyspieszenia procesu wydawania wiz pracowniczych przez konsulaty zagraniczne było istotnie częściej wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,152$; $p = 0,031$), samochodów i części samochodowych ($Z = -2,853$; $p = 0,004$) oraz usług ($Z = -1,980$; $p = 0,047$). Również przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,732$; $p = 0,006$) istotnie częściej wskazywały tego rodzaju usprawnienie niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych;
- usprawnienie w postaci wprowadzenia zezwoleń na pracę na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy istotnie częściej było wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 1,997$; $p = 0,045$) niż przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki;
- usprawnienie w postaci odejścia od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do konkretnego pracodawcy było istotnie częściej wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = -2,316$; $p = 0,020$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,650$; $p = 0,008$) oraz samochodów i części samochodowych ($Z = -2,307$; $p = 0,021$);
- usprawnienie w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych było istotnie częściej wskazywane przez przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,027$; $p = 0,042$) oraz samochodów i części samochodowych ($Z = -2,238$; $p = 0,025$).

W odniesieniu do usprawnień dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem w postaci: możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, wprowadzenia zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy, możliwości wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu, rozszerzenia listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, oraz rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty, nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5.26. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – proponowane zmiany	A/D			A/E			B/D		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line				365,0	-2,061	0,039			
Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu				284,5	-2,613	0,008			
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych	572,0	2,148	0,031				297,0	2,110	0,034
Rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy				275,0	-2,678	0,007			
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty				275,0	-2,713	0,006			

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,
E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do proponowanych zmian w przepisach, wykazały, że (tab. 5.26, 5.27):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = 2,148$; $p = 0,031$) oraz zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = 2,110$; $p = 0,034$) istotnie częściej wskazywały proponowane zmiany w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,

Tabela 5.27. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – proponowane zmiany	B/E			C/E			D/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line	126,0	-2,928	0,003						
Wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy	179,5	-2,012	0,044						
Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu				126,5	-2,454	0,014	53,5	-2,433	0,014
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych	164,0	-2,212	0,026				56,5	-2,311	0,020
Rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy	138,5	-2,692	0,007	136,0	-2,247	0,024	49,5	-2,595	0,009
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty	122,5	-2,994	0,002	140,5	-2,150	0,031	54,5	-2,392	0,016

B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

- Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów istotnie częściej wskazywały proponowane zmiany w postaci:
- możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line – niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = -2,061$; $p = 0,039$) oraz zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,928$; $p = 0,003$),
 - możliwości wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu – niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = -2,613$; $p = 0,008$), zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = -2,454$; $p = 0,014$) oraz zatrudniające od 50 do 100 migrantów ($Z = -2,433$; $p = 0,014$),
 - rozszerzenia listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy – niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów, ($Z = -2,678$; $p = 0,007$); od 5 do 9 ($Z = -2,692$; $p = 0,007$), od 10 do 49 ($Z = -2,247$; $p = 0,024$) oraz od 50 do 100 ($Z = -2,595$; $p = 0,009$) migrantów,
 - rozszerzenia listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty – niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = -2,713$; $p = 0,006$), od 5 do 9 ($Z = -2,994$; $p = 0,002$), od 10 do 49 ($Z = -2,150$; $p = 0,031$) oraz od 50 do 100 ($Z = -2,392$; $p = 0,016$) migrantów,
 - wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy – niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,012$; $p = 0,044$),
 - rozszerzenie listy zawodów deficytowych – niż zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,928$ – $2,12$; $p = 0,026$) oraz zatrudniające od 50 do 100 migrantów ($Z = -2,311$; $p = 0,020$).

Przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H1d: *Oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.2.6. Główne przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców

Występowanie formalnych utrudnień oraz trudności w realizacji procesu zatrudniania migranta przez przedsiębiorstwo powoduje, że często przedsiębiorstwa decydują się na skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej. Wśród badanej populacji respondentów prawie połowa (46%) przedsiębiorstw korzysta z usług agencji pracy tymczasowej (tab. 5.28). W odniesieniu do tych przedsiębiorstw zbadano, jakie są główne przyczyny determinujące skorzystanie z usług tych agencji. Za główną przyczynę respondenci wskazali szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy. Przedsiębiorstwo sygnalizuje swoje potrzeby kadrowe, wymagania wobec potencjalnych pracowników oraz pożądaną kwalifikację czy umiejętności,

a ciężar znalezienia odpowiedniego pracownika bierze na siebie agencja pracy tymczasowej. Dla przedsiębiorstwa jest to po prostu oszczędność czasu, a agencje, posiadając odpowiednie bazy danych, są w stanie o wiele szybciej i skuteczniej znaleźć odpowiedniego kandydata. Ważnym aspektem jest również obsługa dokumentacji. Mając na uwadze, że respondenci najczęściej wskazywali na formalne utrudnienie w postaci wymogów różnych instytucji w odniesieniu do niezbędnych dokumentów, fakt obsługi dokumentacji związanej z procesem zatrudnienia migrantów także może stanowić jedną z głównych przyczyn, dla których przedsiębiorstwo decyduje się na skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej. Posiadanie przez agencje pracy tymczasowej bazy pracowników zarówno krajowych, jak i cudzoziemców, stanowiło również jedną z trzech głównych przyczyn skorzystania przez przedsiębiorstwo z usług tego podmiotu.

Tabela 5.28. Ocena średnich dla przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej

Przyczyny korzystania z usług agencji pracy	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy	P22.1	4,02	5	38	1,05
Współpraca z zagranicznymi agencjami pracy	P22.2	3,63	5	28	1,20
Kompleksowa realizacja procesu rekrutacji	P22.3	3,74	5	32	1,13
Obsługa dokumentacji	P22.4	4,00	5	41	1,05
Znajomość obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy	P22.5	3,71	5	33	1,19
Baza pracowników zarówno krajowych, jak i cudzoziemców	P22.6	3,83	5	34	1,14
Oferowane usługi outsourcingu	P22.7	3,53	3	32	1,14

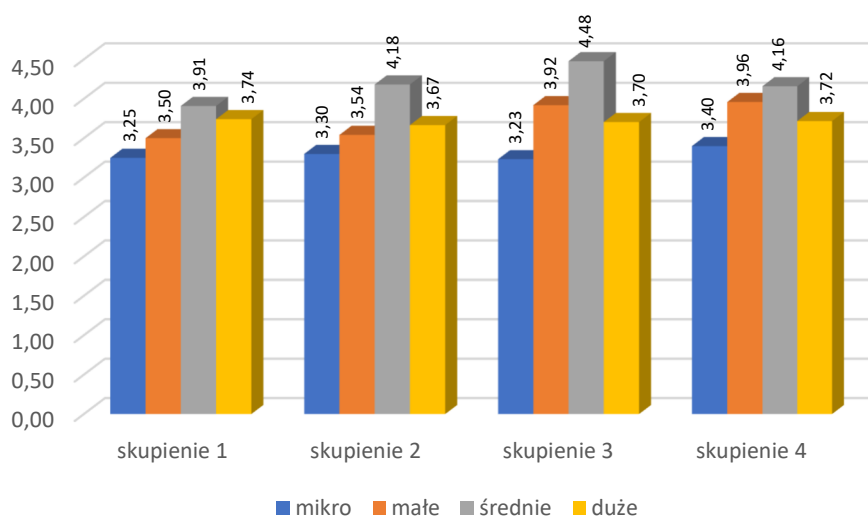
Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.22). Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano cztery skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.29).

Skupienie nr 3 obejmuje dwie zmienne: P22.1 i P22.3, pokazując, że przedsiębiorstwa, podając przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w postaci możliwości szybszego znalezienia i pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy, wskazują również na to, że świadczą one usługi w postaci kompleksowej realizacji procesu rekrutacji. Te zmienne były najczęściej wskazywane przez średnie przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 4 również obejmuje dwie zmienne: P22.4 i P22.5, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując na przyczynę korzystania z agencji pracy tymczasowej w postaci znajomości obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy, wskazują również na obsługę dokumentacji. Te zmienne były najczęściej wybierane przez średnie przedsiębiorstwa.

Analizując natomiast udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.23), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 3, co oznacza, że szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy i kompleksowa realizacja procesu rekrutacji były najczęściej wskazywanymi przyczynami korzystania z usług agencji pracy tymczasowej.



Rysunek 5.23. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Przy określeniu liczby skupień na poziomie czterech uzyskano takie same wyniki jak w przypadku wykorzystania metody Warda. Obniżając jednak liczbę skupień do trzech, otrzymano skupienia, z których dwa odpowiadały skupieniom nr 3 i 4 z analizy Warda, a trzecie skupienie stanowiło połączenie skupień nr 1 i 2. Zasadne zatem wydaje się pozostanie przy czterech skupieniach.

W dalszej kolejności zbadano, czy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa występują istotne statystycznie relacje w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej (tab. 5.30, 5.31).

Tabela 5.30. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej	Mikro/male			Mikro/średnie			Mikro/duże		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy	128,0	-2,744	0,006	50,0	-3,541	0,000	124,5	-2,034	0,041
Kompleksowa realizacja procesu rekrutacji	172,0	-2,015	0,043	68,0	-2,985	0,002			
Znajomość obowiązujących przepisów prawnych				79,0	-2,644	0,008			
Baza pracowników zarówno krajowych, jak i cudzoziemców				94,0	-2,180	0,029			
Oferowane usługi outsourcingu				92,0	-2,242	0,024			

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.31. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej (cd.)

Zmienna – przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej	Średnie/duże			Małe/średnie		
	U	Z	p	U	Z	p
Szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy	186,0	2,221	0,026	233,5	-2,348	0,018
Kompleksowa realizacja procesu rekrutacji	185,0	2,075	0,037	251,0	-2,315	0,020
Znajomość obowiązujących przepisów prawnych	166,0	2,313	0,020			
Baza pracowników zarówno krajowych, jak i cudzoziemców				267,0	-2,059	0,039
Oferowane usługi outsourcingu	191,0	2,120	0,033	229,0	-2,668	0,007

Źródło: opracowanie własne

Interpretując uzyskane wyniki zaprezentowane w tabelach 5.30 i 5.31, można sformułować następujące wnioski:

- przyczyna w postaci szybszego znalezienia i pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa małe ($Z = -2,744$; $p = 0,006$), średnie ($Z = -3,541$; $p = 0,000$) i duże ($Z = -2,034$; $p = 0,041$) niż mikroprzedsiębiorstwa. Z kolei przedsiębiorstwa średnie istotnie częściej wskazywały tę przyczynę niż przedsiębiorstwa małe ($Z = -2,348$; $p = 0,018$) i duże ($Z = 2,221$; $p = 0,026$),
- przyczyna w postaci kompleksowej realizacji procesu rekrutacji pracy była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa małe ($Z = -2,015$; $p = 0,043$) i średnie ($Z = -2,985$; $p = 0,002$) niż mikroprzedsiębiorstwa. Z kolei przedsiębiorstwa średnie istotnie częściej wskazywały tę przyczynę niż przedsiębiorstwa małe ($Z = -2,315$; $p = 0,020$) i duże ($Z = 2,075$; $p = 0,037$),
- przyczyna w postaci znajomości obowiązujących przepisów prawnych była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa średnie niż mikro ($Z = -2,644$; $p = 0,008$) i duże ($Z = 2,313$; $p = 0,020$),
- przyczyna w postaci dostępu do bazy pracowników także była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa średnie niż mikro ($Z = -2,180$; $p = 0,029$) i małe ($Z = -2,059$; $p = 0,039$),
- przyczyna w postaci oferowanych usług outsourcingu także była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa średnie niż mikro ($Z = -2,242$; $p = 0,024$), małe ($Z = -2,668$; $p = 0,007$) i duże ($Z = 2,120$; $p = 0,033$).

W odniesieniu do przyczyn w postaci współpracy z zagranicznymi agencjami pracy tymczasowej oraz obsługi dokumentacji nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizy ukierunkowane na zidentyfikowanie istotnych różnic w ocenie przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw (tab. 5.32).

Tabela 5.32. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Oferowane usługi outsourcingu			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	102,0	-2,021	0,043
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	98,5	2,045	0,040
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	9,0	2,848	0,004
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	66,0	3,939	0,000
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	3,5	2,350	0,018
samochody i części samochodowe / ubrania i tekstylia	3,5	2,188	0,028
usługi / wyroby metalowe i maszyny	66,5	2,072	0,038

	U	Z	p
Współpraca z zagranicznymi agencjami pracy			
logistyka i transport / usługi	4,0	1,999	0,045
budownictwo i materiały budowlane / usługi	75,5	2,005	0,044
samochody i części samochodowe / usługi	87,5	1,996	0,045
Szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	74,5	2,559	0,010
logistyka i transport / handel detaliczny i hurtowy	19,0	2,123	0,033
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	17,0	1,982	0,047
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	3,5	1,972	0,048
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	31,0	2,045	0,040
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	17,0	2,066	0,038
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	28,5	2,068	0,038
elektronika / handel detaliczny i hurtowy	7,0	2,001	0,045
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	16,5	2,229	0,025
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	2,5	2,207	0,027
Znajomość obowiązujących przepisów prawnych z zakresu pracy			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	63,0	2,461	0,013
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	10,0	2,222	0,026
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	17,0	2,431	0,015
usługi / wyroby metalowe i maszyny	45,5	2,003	0,045
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	18,0	2,355	0,018
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	12,5	2,213	0,026
wyroby metalowe i maszyny / ubrania i tekstylia	1,0	-2,218	0,026

Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do uzyskanych wyników, możliwe jest sformułowanie następujących wniosków:

- przyczyna w postaci oferowanych usług outsourcingu była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych niż przedsiębiorstwa działające w sektorach: logistyki i transportu ($Z = -2,021$; $p = 0,043$), produkcji mebli ($Z = 2,848$; $p = 0,004$), wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 3,939$; $p = 0,000$), handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,350$; $p = 0,018$) oraz ubrań i tekstyliów ($Z = 2,188$; $p = 0,028$). Z kolei przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,045$; $p = 0,040$) oraz usług ($Z = 2,072$; $p = 0,038$) istotnie częściej wskazywały tę przyczynę niż przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn,

- przyczyna w postaci współpracy z zagranicznymi agencjami pracy tymczasowej była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 1,999$; $p = 0,045$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,055$; $p = 0,044$) oraz samochodów i części samochodowych ($Z = 1,996$; $p = 0,045$) niż przedsiębiorstwa usługowe,
- przyczyna w postaci szybszego znalezienia i pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy była:
 - istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu niż w sektorze wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,559$; $p = 0,010$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,123$; $p = 0,033$),
 - istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych niż w sektorze wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 1,982$; $p = 0,047$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 1,972$; $p = 0,048$),
 - istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych niż w sektorze wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,045$; $p = 0,040$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,066$; $p = 0,038$),
 - istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki niż w sektorze wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,068$; $p = 0,038$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,001$; $p = 0,045$),
 - istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli niż w sektorze wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,229$; $p = 0,025$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,207$; $p = 0,027$),
- przyczyna w postaci znajomości obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa działające w sektorze: logistyki i transportu ($Z = 2,461$; $p = 0,013$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,222$; $p = 0,026$), samochodów i części samochodowych ($Z = 2,431$; $p = 0,015$), usług ($Z = 2,003$; $p = 0,045$), elektroniki ($Z = 2,355$; $p = 0,018$), ubrań i tekstyliów ($Z = -2,218$; $p = 0,026$) oraz produkcji mebli ($Z = 2,213$; $p = 0,026$) niż przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn.

W odniesieniu do przyczyn w postaci bazy pracowników, kompleksowej realizacji procesu rekrutacji oraz obsługi dokumentacji nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej, wykazały, że (tab. 5.33):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny w postaci kompleksowej realizacji procesu rekrutacji ($Z = 1,983$; $p = 0,047$), obsługi dokumentacji ($Z = 2,364$; $p = 0,018$) i znajomości obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy ($Z = 2,234$; $p = 0,025$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny w postaci znajomości obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy ($Z = 2,000$; $p = 0,045$) oraz posiadania bazy pracowników ($Z = 2,143$; $p = 0,032$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny w postaci oferowanych usług outsourcingu ($Z = -2,279$; $p = 0,022$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów. Ponadto istotnie częściej wskazywały przyczyny w postaci posiadania bazy pracowników ($Z = -2,118$; $p = 0,034$) i współpracy z zagranicznymi agencjami pracy tymczasowej ($Z = -2,111$; $p = 0,034$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów.

W odniesieniu do przyczyn w postaci szybszego znalezienia i pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5.33. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – proponowane zmiany	B/D			B/E			C/D			D/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Kompleksowa realizacja procesu rekrutacji	122,5	1,983	0,047									
Obsługa dokumentacji	116,5	2,364	0,018									
Znajomość obowiązujących przepisów z zakresu prawa pracy	116,5	2,234	0,025				132,0	2,000	0,045			
Baza pracowników zarówno krajowych, jak i cudzoziemców							126,5	2,143	0,032	37,0	-2,118	0,034
Oferowane usługi outsourcingu				41,0	-2,279	0,022						
Współpraca z zagranicznymi agencjami pracy										37,0	-2,111	0,034

B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,
E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H1e: *Przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

Przeprowadzono również analizę oceny istotności różnic, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami korzystającymi z usług agencji pracy tymczasowej a tymi, które nie korzystają z tego rodzaju usług w aspekcie formalnych utrudnień występujących w związku z zatrudnieniem migrantów, usprawnień dotyczących procedur i przepisów związanych z zatrudnianiem migrantów, problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów, oczekiwanych wartości względem zatrudnionych migrantów oraz ich mocnych i słabych stron. Przeprowadzenie tego rodzaju analiz ma na celu zweryfikowanie hipotezy badawczej, sformułowanej następująco: *Występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zagadnień w zależności od korzystania przez przedsiębiorstwa z usług agencji pracy tymczasowej.* W tym celu wykorzystano zmienną grupującą, gdzie „2” oznacza korzystanie przez przedsiębiorstwo z usług agencji pracy tymczasowej, a „1” oznacza, że przedsiębiorstwo nie korzysta z usług tego rodzaju agencji.

W pierwszym kroku zbadano, czy korzystanie przez przedsiębiorstwo z usług agencji pracy tymczasowej istotnie wpływa na postrzeganie formalnych utrudnień, z którymi przedsiębiorstwo miało styczność w procesie zatrudniania migrantów (tab. 5.34).

Tabela 5.34. Wartości testu U Manna-Whitneya dla wybranych kategorii w określonych grupach przedsiębiorstw

	Tak (2) / Nie (1)		
	U	Z	p
Zmienna – formalne utrudnienia			
Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania migrantów	4427,5	-1,986	0,046
Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów	4334,0	-1,992	0,046
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych	4003,0	-2,996	0,002
Różne wymogi urzędów dotyczące wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobył i pracę	4138,5	-2,671	0,007
Zmienna – propozycje usprawnień			
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych	4415,0	2,138	0,032
Zmienna – problemy			
Brak znajomości języka polskiego	4313,5	-2,850	0,004
Zmienna – oczekiwane wartości			
Dobra prezencja i kultura osobista	4412,5	2,757	0,005
Koleżeńskość	4571,0	2,281	0,022
Zmienna – mocne strony			
Szybciej się uczą	4743,5	1,987	0,046
Mają wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	4650,0	2,200	0,027

Źródło: opracowanie własne

W ogólnym ujęciu występuje niewiele istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami korzystającymi z usług agencji pracy tymczasowej a tymi, które nie korzystają. W aspekcie formalnych utrudnień istotne różnice występują w ocenie dotyczących utrudnień, przyjmujących postać:

- niewystarczających informacji o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania migrantów,
- trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów,
- braku konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych,
- różnych wymogów urzędów dotyczących wymaganych dokumentów do zezwolenia na pracę/pobyt i pracę,

które istotnie częściej były wskazywane przez przedsiębiorstwa niekorzystające z usług agencji pracy tymczasowej. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa, które korzystają z usług agencji pracy tymczasowej, nie doświadczają tych formalnych utrudnień. One wskazywały je istotnie rzadziej, co oznacza, że korzystanie z tego rodzaju usług może przyspieszyć bądź ułatwić proces zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwo.

W aspekcie problemów związanych z zatrudnieniem migrantów przedsiębiorstwa niekorzystające z usług agencji pracy tymczasowej istotnie częściej wskazywały problem w postaci braku znajomości języka polskiego niż przedsiębiorstwa niekorzystające z tych usług.

Przedsiębiorstwa korzystające z usług agencji pracy tymczasowej w odniesieniu do poszczególnych uprawnień istotnie częściej wskazywały:

- w aspekcie proponowanych uprawnień – uprawnienie w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych,
- w aspekcie oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów – dobra prezencja i kultura osobista oraz koleżeńskość,
- w aspekcie postrzeganych mocnych stron – szybka nauka oraz posiadanie wyższych kompetencji w stosunku do polskich pracowników.

W odniesieniu do pozostałych kategorii oraz towarzyszących im zmiennych nie zanotowano żadnych istotnych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami korzystającymi z usług agencji pracy tymczasowej lub niekorzystającymi z tego rodzaju usług.

Jednakże na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że hipoteza szczegółowa: *Występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zagadnień w zależności od korzystania przez przedsiębiorstwa z usług agencji pracy tymczasowej* została pozytywnie zweryfikowana.

5.3. Analiza i ocena procesów zarządzania operacyjnego pracą cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach

5.3.1. Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą

W aspekcie problemów związanych z zatrudnieniem migrantów najczęściej wskazywany był problem braku znajomości przez migrantów przepisów prawa i norm obowiązujących w Polsce (tab. 5.35). Najczęstsze wybieranie tego problemu

może być zaskakujące, bowiem można przyjąć, że znajomość przez migrantów przepisów prawa i norm obowiązujących w Polsce raczej nie wpływa na ich zatrudnienie czy wykonywaną pracę. Obowiązek dobrej znajomości polskich przepisów i norm należy raczej do pracodawcy zatrudniającego migranta. Na drugim miejscu znalazł się w problem w postaci braku znajomości języka polskiego, który znacząco może wpływać na pracę wykonywaną przez cudzoziemca. Kompletna nieznajomość lub bardzo słaba znajomość języka polskiego powoduje nie tylko niemożność porozumiewania się z pracodawcą czy współpracownikami, ale skutkuje nieprawidłową lub błędną realizacją obowiązków zawodowych, co w efekcie może prowadzić do poważniejszych problemów. Jedynie przy wykonywaniu bardzo prostych prac brak znajomości języka polskiego może nie stanowić większego problemu.

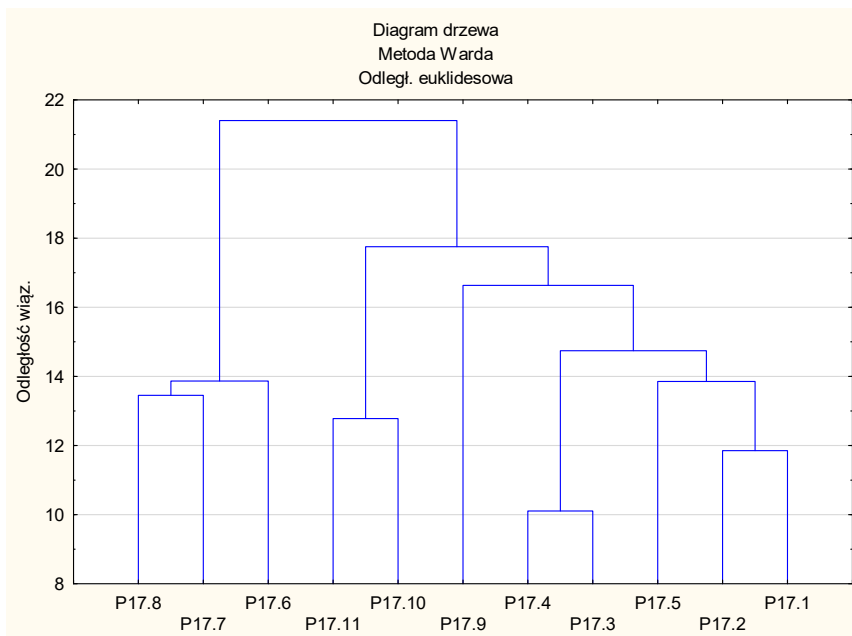
Tabela 5.35. Ocena średnich dla problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów

Problemy występujące przy zatrudnianiu migrantów	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Problemy w adaptacji pracowników zagranicznych w nowym miejscu pracy	P17.1	2,94	3	27	1,33
Brak znajomości języka polskiego	P17.2	3,29	3	26	1,26
Różnice kulturowe	P17.3	2,90	3	25	1,32
Nieznajomość kultury pracy w firmie	P17.4	2,94	3	31	1,20
Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	P17.5	2,82	3	31	1,23
Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie	P17.6	2,50	1	33	1,36
Brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem	P17.7	2,86	3	38	1,21
Brak znajomości przez cudzoziemców przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce	P17.8	3,33	3	27	1,29
Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa	P17.9	2,44	3	30	1,19
Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	P17.10	2,77	1	24	1,37
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu	P17.11	2,76	3	25	1,31

Źródło: opracowanie własne

Znaczącym problemem okazała się również kwestia związana z adaptacją migrantów w nowym miejscu pracy. Problem ten może wynikać z nieznamomości języka polskiego, ale również charakteru samego pracownika, który w obcym środowisku czuje się niepewnie, jest mu ciężko, a to prowadzi do trudności z adaptacją w nowym miejscu pracy. Można jedynie założyć, że problem ten wraz z upływem czasu powinien zniknąć, bowiem każdy w końcu przyzwyczaja się i adaptuje do nowego miejsca pracy czy zamieszkania. W celu zniwelowania tych problemów pracodawca może, zupełnie dobrowolnie, zorganizować kursy umożliwiające pozyskanie wiedzy o polskim prawie czy normach, szkolenia z języka polskiego czy spotkania z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa w celu włączenia nowo zatrudnionego migranta do istniejącej już grupy pracowników.

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.24). Na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano pięć skupień, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.36).



Rysunek 5.24. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów

Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P17.9, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się wyłącznie ta zmienna. Problem w postaci wzrostu kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa był najczęściej wskazywany przez mikroprzedsiębiorstwa.

Skupienie nr 2 obejmuje zmienne: P17.3 i P17.4, pokazując, że przedsiębiorstwa jednocześnie wskazują różnice kulturowe oraz nieznaną kulturę pracy w firmie jako problemy związane z zatrudnianiem migrantów. Tego rodzaju problemy najczęściej były wskazywane przez duże przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 3 także obejmuje dwie zmienne: P17.10 i P17.11, co oznacza, że przedsiębiorstwa wskazują równocześnie na: niższą jakość wykonywanej pracy w porównaniu z pracownikami krajowymi, która może być efektem problemów związanych z uzależnieniem od używek. Także i w tym przypadku tego rodzaju problemy najczęściej wskazywały przedsiębiorstwa duże.

Tabela 5.36. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów (metoda Warda)

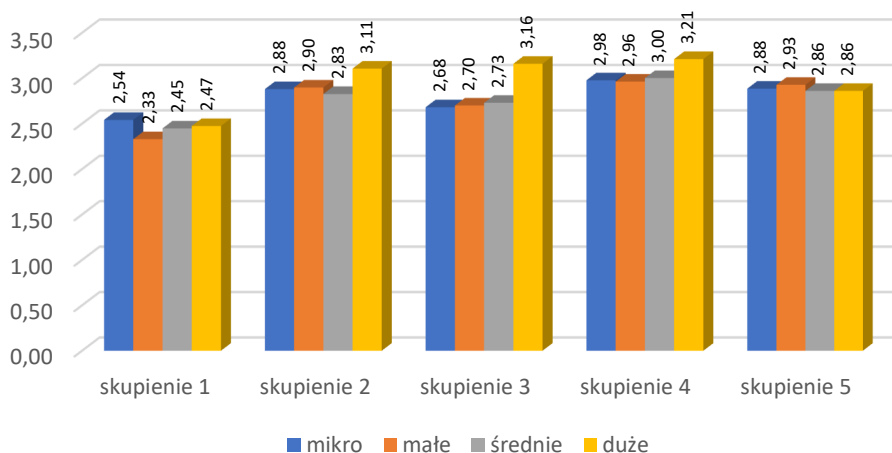
Zmienna	Opis	Skupienie
P17.9	Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa	1
P17.3	Różnice kulturowe	2
P17.4	Nieznaną kulturę pracy w firmie	2
P17.10	Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	3
P17.11	Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu	3
P17.1	Problemy w adaptacji cudzoziemskich pracowników w nowym miejscu pracy	4
P17.2	Brak znajomości języka polskiego	4
P17.5	Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	4
P17.6	Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie	5
P17.7	Brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem	5
P17.8	Brak znajomości przez cudzoziemców przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce	5

Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 4 obejmuje trzy zmienne: P17.1, P17.2 i P17.5, pokazując, że przedsiębiorstwa wskazują problemy w postaci adaptacji migrantów w nowym miejscu pracy, które mogą być efektem braku znajomości języka polskiego, oraz problem w dopasowaniu umiejętności pracowników do potrzeb firmy. Przy tym problemy wchodzące w skład tego skupienia były najczęściej wskazywane przez wszystkie badane grupy przedsiębiorstw.

Skupienie nr 5 również obejmuje trzy zmienne: P17.6, P17.7 i P17.8, pokazując, że zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie może być wynikiem braku systemowych działań wspierających integrację migrantów z polskim społeczeństwem. Dodatkowo do tego skupienia zaliczona została również zmienna w postaci braku

znajomości przez migrantów przepisów prawa i norm obowiązujących w Polsce. Tego rodzaju problemy były najczęściej wskazywane przez wszystkie badane grupy przedsiębiorstw.



Rysunek 5.25. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując natomiast udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.25), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa generalnie pokazywały na skupienie nr 4, co oznacza, że problemy w postaci braku znajomości języka polskiego, trudności w rekrutacji i dopasowaniu umiejętności pracowników do potrzeb firmy oraz problemy związane z adaptacją cudzoziemców w nowym miejscu pracy były najczęściej wskazywanymi problemami przy zatrudnianiu migrantów. Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Jednakże przy określeniu liczby skupień na poziomie pięciu uzyskano inne wyniki niż w przypadku zastosowania analizy metodą Warda (tab. 5.37).

O ile skupienia nr 2 i 3 odpowiadają skupieniom 4 i 5 wyodrębnionym w poprzedniej analizie, o tyle skupienia nr 1, 3 i 4 różnią się od poprzednich. Skupienie nr 1 obejmuje trzy zmienne: P17.3, P17.4 i P17.9, włączając wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa do różnic kulturowych i nieznanymi kultury pracy w firmie. Skupienie nr 3 obejmuje dwie zmienne: P17.7 i P17.8, wskazując, że przedsiębiorstwa jednocześnie sygnalizują problemy w postaci braku systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem i braku znajomości przez migrantów przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce. W skupieniu nr 4 znajduje się tylko jedna zmienna w postaci zjawiska ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie (P17.6). Analizując uzyskane wyniki, wydaje się jednak, że wyniki przeprowadzonej analizy z wykorzystaniem metody Warda są jednak bardziej spójne i logiczne.

Tabela 5.37. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów (metoda k-skupień)

Zmienna	Opis	Skupienie
P17.9	Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa	1
P17.3	Różnice kulturowe	1
P17.4	Nieznajomość kultury pracy w firmie	1
P17.1	Problemy w adaptacji cudzoziemskich pracowników w nowym miejscu pracy	2
P17.2	Brak znajomości języka polskiego	2
P17.5	Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	2
P17.7	Brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem	3
P17.8	Brak znajomości przez cudzoziemców przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce	3
P17.6	Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie	4
P17.10	Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	5
P17.11	Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu	5

Źródło: opracowanie własne

Następnie zbadano, czy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa występują istotne statystycznie relacje w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów. Z analizy dotyczącej występowania istotnych statystycznie relacji pomiędzy zmienną w postaci problemów związanych z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą wynika, że tylko w przypadku problemów związanych z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu, przedsiębiorstwa duże istotnie częściej wskazywały występowanie tego problemu niż przedsiębiorstwa małe ($Z = -1,969$; $p = 0,048$) oraz mikroprzedsiębiorstwa ($Z = -2,500$; $p = 0,012$) (tab. 5.38).

Tabela 5.38. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – problemy występujące przy zatrudnianiu migrantów	Mikro/duże			Małe/duże		
	U	Z	p			
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu	811,0	-2,500	0,012	1085,0	-1,969	0,048

Źródło: opracowanie własne

Następnie przeprowadzono analizy ukierunkowane na zidentyfikowanie istotnych różnic w ocenie problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw.

W tym przypadku statystycznie istotne różnice występowały w prawie każdej grupie i w odniesieniu do każdego wymienionego problemu⁵²⁸. Jedynie w przypadku problemów w postaci braku systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem nie stwierdzono występowania istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw.

W obszarze dotyczącym problemów związanych z zatrudnianiem migrantów występuje najwięcej statystycznie istotnych różnic pomiędzy wyszczególnionymi grupami przedsiębiorstw. Najwięcej istotnych różnic w postrzeganiu problemów występuje w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych oraz logistyki transportu. Przedsiębiorstwa budowlane istotnie częściej wskazują występowanie problemów związanych z: uzależnieniem od używek, nieznaną jakością kultury pracy w danej firmie, brakiem znajomości przepisów prawa i obowiązujących norm przez zatrudnionych migrantów, występowaniem zjawiska ksenofobii, problemami w adaptacji migrantów w nowym miejscu pracy, występującymi różnicami kulturowymi czy wzrostem kosztów prowadzenia działalności. Z kolei przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: uzależnienia od używek, nieznaną jakością kultury pracy w przedsiębiorstwie, niższej jakości pracy wykonywanej przez migrantów w porównaniu do jakości pracy wykonywanej przez rodzimych pracowników, adaptacji migrantów w nowym miejscu pracy, różnic kulturowych czy wzrostu kosztów działalności przedsiębiorstwa. Można jednak stwierdzić, że każdy rodzaj wyszczególnionego problemu związanego z zatrudnianiem migrantów przez polskie przedsiębiorstwa został przez nie inaczej oceniony. Ujawnia to zatem ogromną różnorodność w postrzeganiu problemów i uniemożliwia zaprezentowanie jednego, ujednoczonego lub bardziej ogólnego postrzegania występujących problemów, wynikających z zatrudnienia migrantów przez polskie przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów, wykazały, że (tab. 5.39, 5.40, 5.41):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy ($Z = 2,586$; $p = 0,009$), zjawiska ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie ($Z = 2,197$; $p = 0,028$), braku systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem ($Z = 2,052$; $p = 0,040$), wzrostu kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa ($Z = 2,497$; $p = 0,012$) i niższej jakości wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami ($Z = 3,239$; $p = 0,001$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów,

⁵²⁸ W związku z tym tabela zawierająca wyniki przeprowadzonych analiz znajduje się na końcu książki jako załącznik nr 2.

Tabela 5.39. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – problemy występujące przy zatrudnianiu migrantów	A/B			A/C			A/D		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Brak znajomości języka polskiego				1467,0	-1,977	0,047	480,5	-2,848	0,004
Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	1581,0	2,586	0,009				575,5	-2,018	0,043
Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie	1707,0	2,197	0,028						
Brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem	1702,5	2,052	0,040						
Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa	1638,5	2,497	0,012						
Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	1469,5	3,239	0,001						
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu							539,0	-2,380	0,017

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci braku znajomości języka polskiego ($Z = -1,977$; $p = 0,047$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów. Ponadto przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: nieznajomości kultury pracy w firmie ($Z = -1,983$; $p = 0,047$), rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy ($Z = -2,530$;

- $p = 0,011$) oraz niższej jakości wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami ($Z = -3,265$; $p = 0,001$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: braku znajomości języka polskiego ($Z = -2,848$; $p = 0,004$), rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy ($Z = -2,018$; $p = 0,043$) oraz uzależnienia od używek ($Z = -2,380$; $p = 0,017$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów. Także w porównaniu do przedsiębiorstw zatrudniających od 5 do 9 migrantów przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: braku znajomości języka polskiego ($Z = -2,418$; $p = 0,015$), różnic kulturowych ($Z = -2,145$; $p = 0,031$), rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy ($Z = -3,340$; $p = 0,000$), niższej jakości wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami ($Z = -3,472$; $p = 0,000$) oraz uzależnienia od używek ($Z = -2,836$; $p = 0,004$),
 - Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów istotnie częściej wskazywały problem związany z uzależnieniem od używek niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów ($Z = -2,200$; $p = 0,027$) i przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów ($Z = -2,476$; $p = 0,013$).

Tabela 5.40. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – problemy występujące przy zatrudnianiu migrantów	B/C			B/D		
	U	Z	p	U	Z	p
Brak znajomości języka polskiego				263,5	-2,418	0,015
Różnice kulturowe				282,5	-2,145	0,031
Nieznajomość kultury pracy w firmie	714,0	-1,983	0,047			
Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	657,5	-2,530	0,011	199,5	-3,340	0,000
Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	536,0	-3,265	0,001	159,5	-3,472	0,000
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu				234,5	-2,836	0,004

B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.41. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – problemy występujące przy zatrudnianiu migrantów	A/E			B/E		
	U	Z	p	U	Z	p
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu	339,0	-2,200	0,027	153,5	-2,476	0,013

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H2a: *Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i zarządzaniem ich pracą są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.3.2. Mocne strony zatrudnianych cudzoziemców

Zatrudniani przez przedsiębiorstwa migranci charakteryzują się zarówno mocnymi, jak i słabymi stronami. W odniesieniu do mocnych stron wynikających z faktu zatrudnienia migranta respondenci najwyżej ocenili to, że migranci rzadziej zmieniają pracę, co powoduje zmniejszenie się fluktuacji pracowników (tab. 5.42).

Tabela 5.42. Ocena średnich dla mocnych stron migrantów wynikających z faktu ich zatrudnienia

Mocne strony migrantów	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Rzadziej zmieniają pracę	P19.1	3,23	3	30	1,24
Posiadają pozytywny stosunek do pracy	P19.2	3,19	3	33	1,15
Szybko integrują się z pozostałymi pracownikami w zespole	P19.3	3,19	3	36	1,05
Są bardziej zmotywowani do pracy	P19.4	3,21	3	25	1,27
Efektywniej pracują	P19.5	3,13	3	32	1,15
Szybciej się uczą	P19.6	2,95	3	34	1,15
Jakość wykonywanych przez nich usług jest wyższa	P19.7	2,72	3	33	1,09
Mają wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	P19.8	2,39	2	29	1,19

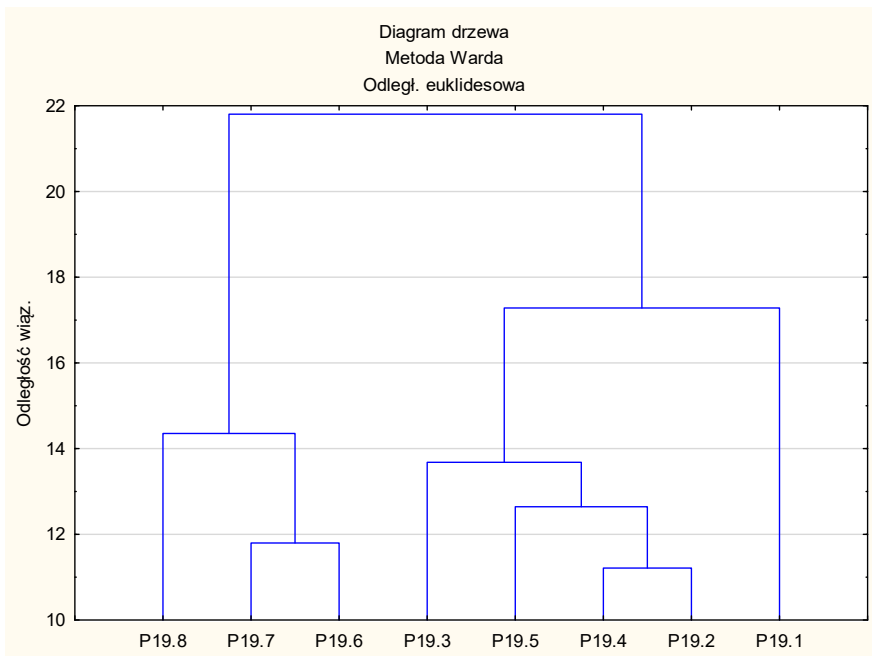
Źródło: opracowanie własne

Jeśli nie nastąpią znaczące zmiany na rynku lub w samym przedsiębiorstwie, a pracodawca uczciwie traktuje zatrudnionego migranta, to bardzo rzadko decyduje się on na zmianę pracy. Z drugiej jednak strony może to również wynikać z tego, że zmiana jednej pracy na drugą może skutkować koniecznością ponownego przejścia

całej procedury związanej z zatrudnieniem migranta. Na kolejnym miejscu znalazła się mocna strona, która może być związana z jedną z głównych przyczyn zatrudniania migrantów – wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywaną pracę, a mianowicie wysoka motywacja do pracy. Może być ona skorelowana z kolejną wysoko ocenioną mocną stroną w postaci wykazywania pozytywnego stosunku do wykonywanej pracy. Równie wysoko oceniona została mocna strona w postaci szybkiej integracji zatrudnionych migrantów z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa, co także może pozytywnie wpływać na realizację wykonywanych obowiązków zawodowych.

Najniżej oceniona została mocna strona w postaci posiadania przez migrantów wyższych kompetencji niż pracownicy polscy. Może to wynikać z tego, że polscy pracodawcy nie biorą pod uwagę posiadanych przez migrantów kompetencji, jeżeli zatrudniony migrant wykazuje duże zaangażowanie w wykonywanie obowiązków zawodowych oraz wykonuje je dobrze.

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.26). Następnie na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano trzy skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.43).



Rysunek 5.26. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.43. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów (metoda Warda)

Zmienna	Opis	Skupienie
P19.1	Rzadsze zmienianie pracy	1
P19.2	Posiadanie pozytywnego stosunku do pracy	2
P19.3	Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole	2
P19.4	Większa motywacja do pracy	2
P19.5	Efektywniejsza praca	2
P19.6	Szybsze uczenie się	3
P19.7	Wyższa jakość wykonywanych usług	3
P19.8	Wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	3

Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P19.1, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się tylko i wyłącznie ta zmienna. Mocna strona migrantów w postaci rzadszego zmieniania przez nich pracy była najczęściej wskazywana przez średnie przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 2 obejmuje cztery zmienne: P19.2, P19.3, P19.4 i P19.5, pokazując, że przedsiębiorstwa, wskazując na posiadanie przez nich pozytywnego stosunku do pracy, uważają, że przekłada się to na większą motywację do pracy cudzoziemców, skutkującą większą ich efektywnością oraz szybką integracją z pozostałymi pracownikami. Zmienne zgrupowane w tym skupieniu były najczęściej wskazywane przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

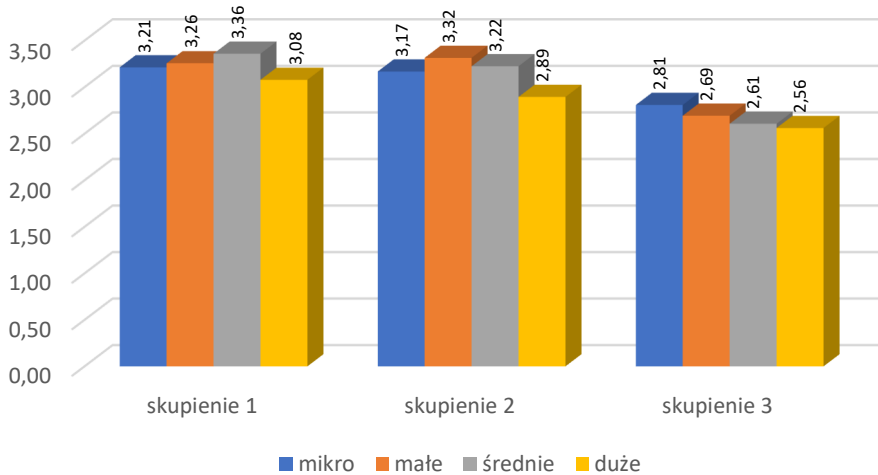
Skupienie nr 3 obejmuje trzy zmienne: P19.6, P19.7 i P19.8, dowodząc, że szybsze uczenie się przekłada się na wyższą jakość wykonywanych usług oraz wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników. Zmienne zgrupowane w tym skupieniu były najczęściej wskazywane przez mikroprzedsiębiorstwa.

Analizując natomiast udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.27), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 1, co oznacza, że rzadsze zmienianie pracy przez migrantów stanowi ich najmocniejszą stronę.

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Jednakże przy określeniu liczby skupień na poziomie trzech uzyskano inne wyniki niż w przypadku zastosowania analizy metodą Warda (tab. 5.44).

Oba skupienia (1 i 2) zawierają taką samą liczbę zmiennych, a na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że posiadanie pozytywnego stosunku do wykonywanej pracy (P19.2) skutkuje rzadszym zmienianiem pracy (P19.1), większą motywacją do pracy (P19.4) oraz szybszą integracją z pozostałymi pracownikami w zespole (P19.3) (skupienie nr 1). Natomiast szybsze uczenie (P19.6) powoduje wyższą jakość wykonywanych usług (P19.7) oraz efektywniejszą pracę (P19.5) (skupienie nr 2). Z kolei

skupienie nr 3 zawiera tylko jedną zmienną, P19.8, oznaczającą wyższe kompetencje migrantów w stosunku do polskich pracowników. Wydaje się zatem, że lepszym wyborem będą wyniki analizy skupień przeprowadzonej metodą Warda.



Rysunek 5.27. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.44. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów (metoda k-skupień)

Zmienna	Opis	Skupienie
P19.1	Rzadsze zmienianie pracy	2
P19.2	Posiadanie pozytywnego stosunku do pracy	2
P19.3	Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole	2
P19.4	Większa motywacja do pracy	2
P19.5	Efektywniejsza praca	1
P19.6	Szybsze uczenie się	1
P19.7	Wyższa jakość wykonywanych usług	1
P19.8	Wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	3

Źródło: opracowanie własne

Analizując relacje pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a mocnymi stronami migrantów, zidentyfikowano trzy statystycznie istotne różnice pomiędzy wybranymi grupami przedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały mocne strony w postaci szybkiej integracji migrantów z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa ($Z = 2,146$; $p = 0,031$) oraz posiadania wyższych kompetencji w stosunku do polskich pracowników ($Z = 1,972$; $p = 0,048$) niż przedsiębiorstwa duże. Także w odniesieniu do mocnej strony w postaci szybkiej integracji migrantów z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa istotnie częściej była ona wskazywana przez przedsiębiorstwa małe niż

duże ($Z = 2,717$; $p = 0,006$) (tab. 5.45). W odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudnienia migrantów w postaci umiejętności zawodowych, odporności na stres, dobrej prezencji i kultury osobistej oraz koleżeńskości nie wykazano żadnych istotnych różnic w badanych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5.45. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – słabe strony migrantów	Mikro/duże			Małe/duże		
	U	Z	p	U	Z	p
Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole	522,0	2,146	0,031			
Wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	523,0	1,972	0,048			
Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole				1036,0	2,717	0,006

Źródło: opracowanie własne

Następnie analizie poddano kwestie postrzegania mocnych stron migrantów przez przedsiębiorstwa działające w określonych sektorach (tab. 5.46).

O wiele mniej statystycznie istotnych relacji zanotowano w przypadku analizy postrzegania mocnych stron migrantów przez przedsiębiorstwa działające w wyszczególnionych sektorach. Przedsiębiorstwa z sektora budownictwa i materiałów budowlanych istotnie wyżej oceniły mocną stronę w postaci szybkiej integracji zatrudnionych migrantów z pozostałymi pracownikami niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,225$; $p = 0,026$) oraz produkcji mebli ($Z = -2,812$; $p = 0,004$). Przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu istotnie wyżej oceniły mocną stronę w postaci rzadszego zmieniania pracy przez migrantów niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych ($Z = 2,585$; $p = 0,009$).

W przypadku mocnej strony w postaci lepszej motywacji do pracy wykazywanej przez migrantów niż przez rodzimych pracowników przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji wyrobów metalowych i maszyn istotnie niżej ją oceniły niż przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu ($Z = 2,036$; $p = 0,041$), budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = 2,460$; $p = 0,013$), elektroniki ($Z = 2,581$; $p = 0,009$) oraz produkcji mebli ($Z = 3,220$; $p = 0,001$).

Przedsiębiorstwa usługowe istotnie wyżej oceniły mocną stronę w postaci posiadania pozytywnego stosunku do pracy niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,022$; $p = 0,043$), samochodów i części samochodowych ($Z = -2,764$; $p = 0,005$) czy produkcji wyrobów metalowych i maszyn ($Z = 2,366$; $p = 0,017$). Także przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli istotnie wyżej ją oceniły niż przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych ($Z = -2,433$; $p = 0,014$) czy produkcji wyrobów metalowych oraz maszyn ($Z = 2,215$; $p = 0,026$).

Tabela 5.46. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Szybko integrują się z pozostałymi pracownikami w zespole			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	571,0	2,225	0,026
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	114,5	-2,812	0,004
Rzadziej zmieniają pracę			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	441,0	2,585	0,009
Są bardziej zmotywowani do pracy			
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	238,5	2,036	0,041
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	96,0	2,460	0,013
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	50,5	2,581	0,009
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	32,5	3,220	0,001
Posiadają pozytywny stosunek do pracy			
budownictwo i materiały budowlane / usługi	196,5	-2,022	0,043
samochody i części samochodowe / usługi	134,0	-2,764	0,005
samochody i części samochodowe / elektronika	127,5	-2,068	0,038
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	108,0	-2,433	0,014
usługi / wyroby metalowe i maszyny	71,5	2,366	0,017
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	56,5	2,215	0,026
Szybciej się uczą			
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	152,5	-2,097	0,035
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	143,0	-2,091	0,036
Jakość wykonywanych przez nich usług jest wyższa			
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	138,0	-2,203	0,027
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	56,5	2,125	0,033
Efektywniej pracują			
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	31,5	3,140	0,001
Mają wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników			
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	47,0	2,131	0,033

Źródło: opracowanie własne

Ponadto przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych istotnie niżej oceniły mocną stronę w postaci szybkiego uczenia się migrantów niż przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki ($Z = -2,097$; $p = 0,035$) czy produkcji mebli ($Z = -2,091$; $p = 0,036$).

Mocna strona w postaci wyższej jakości wykonywanych przez migrantów usług była istotnie wyżej oceniona przez przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli niż przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych ($Z = -2,203$; $p = 0,027$) oraz handlu detalicznego i hurtowego ($Z = 2,125$; $p = 0,033$). Co więcej, przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli istotnie wyżej oceniły mocne strony w postaci efektywniejszej pracy migrantów ($Z = 3,140$;

$p = 0,001$) oraz posiadania przez nich wyższych kompetencji ($Z = 2,131$; $p = 0,033$) od pracowników rodzimych niż przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego.

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do mocnych stron migrantów, wykazały, że (tab. 5.47, 5.48):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci posiadania wyższych kompetencji od polskich pracowników niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = 1,997$; $p = 0,045$), przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 cudzoziemców ($Z = 2,360$; $p = 0,018$) i przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów ($Z = 3,983$; $p = 0,000$). Dodatkowo przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci szybkiej integracji z pozostałymi pracownikami ($Z = 1,965$; $p = 0,049$), większej motywacji do pracy ($Z = 2,128$; $p = 0,033$), efektywniejszej pracy ($Z = 2,278$; $p = 0,022$) i wyższej jakości wykonywanej pracy ($Z = 2,255$; $p = 0,024$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci posiadania wyższych kompetencji od polskich pracowników niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów ($Z = 2,019$; $p = 0,043$) oraz przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów ($Z = 2,357$; $p = 0,018$). Dodatkowo, przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci efektywniejszej pracy ($Z = 2,156$; $p = 0,031$), wyższej jakości wykonywanej pracy ($Z = 2,448$; $p = 0,014$) i posiadania pozytywnego stosunku do pracy ($Z = 2,018$; $p = 0,043$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów. Ponadto mocne strony w postaci wyższych kompetencji od polskich pracowników ($Z = 3,816$; $p = 0,000$) i wyższej jakości wykonywanej pracy ($Z = 1,970$; $p = 0,048$) były istotnie częściej wskazywane przez te przedsiębiorstwa niż przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci większej motywacji do pracy ($Z = 2,181$; $p = 0,029$) i efektywniejszej pracy ($Z = 2,076$; $p = 0,037$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów. Co więcej, przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały mocne strony migrantów w postaci posiadania wyższych kompetencji w stosunku do polskich pracowników niż przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów ($Z = 2,171$; $p = 0,029$).

Tabela 5.47. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – mocne strony	A/C			A/D			A/E			B/C			B/D		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p			
Wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	1466,0	1,997	0,045	578,5	2,360	0,018	162,0	3,983	0,000	718,5	2,019	0,043	286,0	2,357	0,018
Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole				638,5	1,965	0,049									
Większa motywacja do pracy				608,5	2,128	0,033									
Efektywniejsza praca				582,5	2,278	0,022							300,5	2,156	0,031
Wyższa jakość wykonywanych usług				592,0	2,255	0,024							279,5	2,448	0,014
Posiadanie pozytywnego stosunku do pracy													303,5	2,018	0,043

A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.48. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)

Zmienna – mocne strony	B/E			C/D			C/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	81,0	3,816	0,000				139,5	2,171	0,029
Szybka integracja z pozostałymi pracownikami w zespole									
Większa motywacja do pracy				245,0	2,181	0,029			
Efektywniejsza praca				251,5	2,076	0,037			
Wyższa jakość wykonywanych usług	184,5	1,970	0,048						
Posiadanie pozytywnego stosunku do pracy									

B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H2b: *Postrzegane mocne strony zatrudnionych migrantów są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.3.3. Słabe strony zatrudnianych cudzoziemców

W odniesieniu do wad najczęściej wskazywane było odchodzenie z pracy bez uprzedzenia, co jednocześnie stanowi przeciwieństwo najwyższej ocenionej mocnej strony wynikającej z zatrudnienia migrantów (tab. 5.49). Świadczyć to może jednak o tym, że o ile faktycznie migranci rzadko zmieniają pracę, to o tyle, jeżeli już dojdzie do takiej sytuacji, że pracownik bez uprzedzenia odejdzie z pracy, będzie to stanowiło duży problem dla pracodawcy, który z dnia na dzień zostanie bez osoby wykonującej określone obowiązki, a pozyskanie i przyuczenie kolejnego pracownika jest nie tylko czasochłonne, ale również kosztochłonne. Tak więc znaczenie tej słabej strony można rozpatrywać w kontekście potencjalnych problemów dla pracodawców, którzy nagle zostają bez pracownika. Za kolejną słabą stroną respondenci uznali brak zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego przez migrantów. Wynikać to może z tego, że większość migrantów podejmuje daną pracę tylko dla korzyści finansowych, nie zwracając uwagi na inne kryteria. Z tą wadą wiąże się również brak ich reakcji na działania zwiększające motywację do pracy, przy czym nie wiadomo, czy działania motywacyjne skierowane do migrantów mają charakter finansowy, czy przyjmują inny charakter, np. oferowanie darmowych obiadów.

Tabela 5.49. Ocena średnich dla słabych stron migrantów

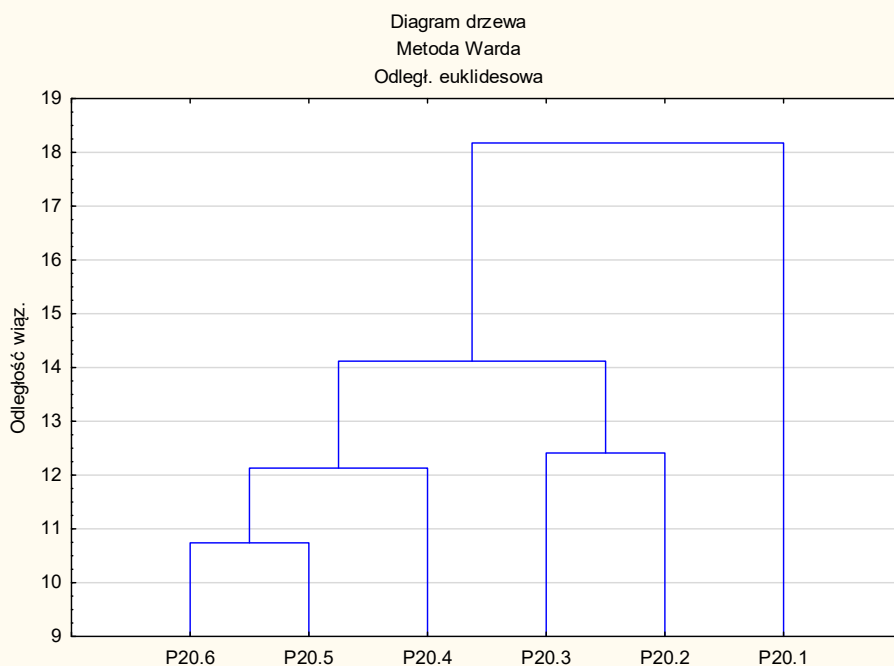
Słabe strony migrantów	Zmienna	Średnia	Dominanta	%	Odchylenie standardowe
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	P20.1	3,03	2	24	1,34
Niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę	P20.2	2,65	3	30	1,16
Słaba integracja z innymi pracownikami przedsiębiorstwa	P20.3	2,72	3	31	1,19
Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy	P20.4	2,76	3	32	1,15
Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy	P20.5	2,67	2	29	1,21
Nie wykazują zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego	P20.6	2,99	3	30	1,27

Źródło: opracowanie własne

Najrzadziej wskazywaną wadą był niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę, co ściśle wiąże się z jedną najwyższą ocenianych przyczyn zatrudniania migrantów – wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki. Uzyskane wyniki zatem solidnie potwierdzają to, że migranci są bardzo zaangażowani w wykonywaną

pracę. O ile fakt ten w odniesieniu do przyczyn ma charakter czysto hipotetyczny, o tyle w odniesieniu do oceny tej strony wynika, że wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywaną pracę jest zjawiskiem powszechnym.

W dalszej kolejności przeprowadzona została analiza skupień, a w jej pierwszym etapie utworzony został dendrogram przedstawiający strukturę powstałych skupień (rys. 5.28). Na podstawie analizy dendrogramu dokonany został podział w miejscu, w którym odległość między gałęziami jest największa. W efekcie przeprowadzonego podziału uzyskano trzy skupienia, do których należą poszczególne zmienne (tab. 5.50).



Rysunek 5.28. Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących słabych stron migrantów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.50. Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych słabych stron migrantów (metoda Warda)

Zmienna	Opis	Skupienie
P20.1	Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	1
P20.2	Niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę	2
P20.3	Słaba integracja z innymi pracownikami przedsiębiorstwa	2
P20.4	Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy	3
P20.5	Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy	3
P20.6	Nie wykazują zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego	3

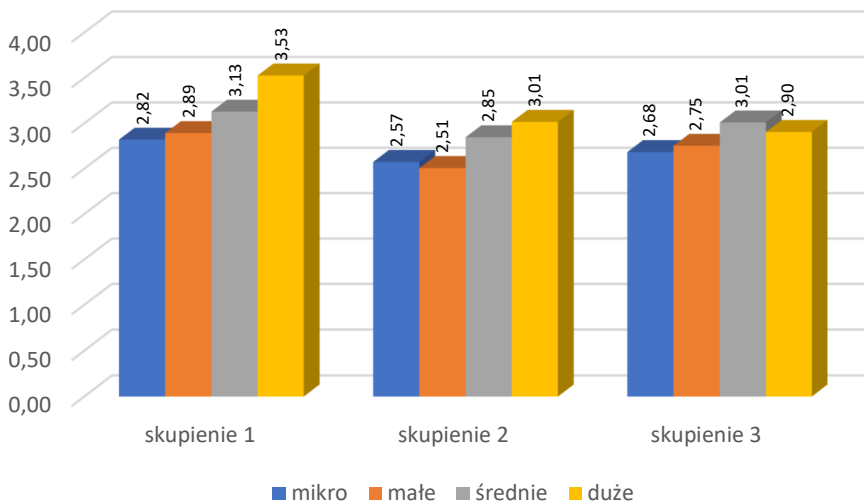
Źródło: opracowanie własne

Skupienie nr 1 obejmuje jedną zmienną, P20.1, przy czym niezależnie od punktu odcięcia w skupieniu nr 1 znajduje się tylko ta zmienna. Problem w postaci odchodzenia z pracy bez uprzedzenia był najczęściej wskazywany przez duże przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 2 obejmuje dwie zmienne: P20.2 i P20.3, wskazując, że niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę koresponduje ze słabą integracją z innymi pracownikami przedsiębiorstwa. Te zmienne także były najczęściej wskazywane przez duże przedsiębiorstwa.

Skupienie nr 3 obejmuje trzy zmienne: P20.4, P20.5 i P20.6, wskazując, że skoro pracownicy nie wykazują zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego, to nie reagują na działania zwiększające motywację do pracy oraz nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy. Te problemy były z kolei najczęściej wskazywane przez średnie przedsiębiorstwa.

Analizując udział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (rys. 5.29), wyraźnie widać, że wszystkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły skupienie nr 1, co oznacza, że odchodzenie z pracy migrantów bez uprzedzenia było najczęściej wskazywaną nich słabą stroną.



Rysunek 5.29. Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Następnie w celu sprawdzenia poprawności wyodrębnionych skupień przeprowadzono analizę skupień z wykorzystaniem metody k-średnich. Przy określeniu liczby skupień na poziomie trzech uzyskano takie same wyniki jak w przypadku wykorzystania metody Warda.

Analizując relacje pomiędzy słabymi stronami migrantów a wybranymi grupami przedsiębiorstw, wykazano, że statystycznie istotnych różnic jest o wiele więcej (tab. 5.51, 5.52). Interpretując uzyskane wyniki, można wskazać, że:

- słaba strona w postaci nieprzykładania należytej staranności była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa średnie niż mikroprzedsiębiorstwa ($Z = -2,331$; $p = 0,019$);
- słaba strona w postaci braku reakcji na działania zwiększające motywację do pracy była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa średnie niż małe ($Z = -2,394$; $p = 0,016$);
- słaba strona w postaci odchodzenia z pracy bez uprzedzenia była istotnie częściej wskazywana przez przedsiębiorstwa duże niż małe ($Z = -2,312$; $p = 0,020$) oraz mikroprzedsiębiorstwa ($Z = -2,589$; $p = 0,009$);
- podobna sytuacja jest w przypadku słabej integracji z innymi pracownikami przedsiębiorstwa, tę słabą stronę istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa duże niż małe ($Z = -2,380$; $p = 0,017$) oraz mikroprzedsiębiorstwa ($Z = -2,077$; $p = 0,037$).

Tabela 5.51. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw

Zmienna – słabe strony migrantów	Małe/duże			Mikro/średnie		
	U	Z	p	U	Z	p
Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy				869,0	-2,331	0,019
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	1037,0	-2,312	0,020			
Słaba integracja z innymi pracownikami	999,5	-2,380	0,017			

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.52. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw (cd.)

Zmienna – słabe strony migrantów	Mikro/duże			Małe/średnie		
	U	Z	p	U	Z	p
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	807,5	-2,589	0,009			
Słaba integracja z innymi pracownikami	852,0	-2,077	0,037			
Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy				1058,5	-2,394	0,016

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do wad zatrudnionych migrantów w postaci niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę oraz braku zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego nie wykazano żadnych istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw.

W odróżnieniu od mocnych stron analiza występowania statystycznie istotnych relacji w odniesieniu do słabych stron zatrudniania migrantów wykazała bardzo dużą liczbę istotnych różnic⁵²⁹. Wyniki dowodzą, że przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych istotnie częściej wskazywały na negatywne kwestie w postaci słabej integracji migrantów z pozostałymi pracownikami, braku zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego, niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę czy braku należytej staranności do wykonywanej pracy. Także przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu istotnie częściej wskazywały problem w postaci słabej integracji migrantów z pozostałymi pracownikami, braku zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego, nagłego odchodzenia z pracy, niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę, braku reakcji na działania zwiększające motywację do pracy czy braku należytej staranności do wykonywanej pracy niż przedsiębiorstwa działające w pozostałych sektorach.

Przeprowadzone w dalszej kolejności testy istotności, dotyczące porównania pomiędzy poszczególnymi grupami przedsiębiorstw zatrudniającymi określoną liczbę migrantów w odniesieniu do słabych stron zatrudniania obcokrajowców, wykazały, że (tab. 5.53):

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały słabe strony migrantów w postaci odchodzenia bez uprzedzenia z pracy ($Z = -2,669$; $p = 0,007$), niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę ($Z = -2,085$; $p = 0,037$) i słabej integracji z innymi pracownikami ($Z = -2,198$; $p = 0,027$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów. Dodatkowo przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały słabe strony migrantów w postaci odchodzenia bez uprzedzenia z pracy ($Z = -2,819$; $p = 0,004$), niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę ($Z = -2,958$; $p = 0,003$) i słabej integracji z innymi pracownikami ($Z = -2,120$; $p = 0,033$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów istotnie częściej wskazywały słabe strony migrantów w postaci odchodzenia bez uprzedzenia z pracy ($Z = -2,643$; $p = 0,008$), niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę ($Z = -2,364$; $p = 0,018$), braku reakcji na działania zwiększające motywację do pracy ($Z = -2,283$; $p = 0,022$) i nieprzykładania należytej staranności do wykonywanej pracy ($Z = -2,073$; $p = 0,038$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów. Dodatkowo przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały słabe strony migrantów w postaci odchodzenia bez uprzedzenia z pracy ($Z = -2,795$; $p = 0,005$), niskiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę ($Z = -2,851$; $p = 0,004$) i braku reakcji na działania zwiększające motywację do pracy ($Z = -2,642$; $p = 0,008$).
- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów istotnie częściej wskazywały słabe strony migrantów w postaci odchodzenia bez uprzedzenia z pracy ($Z = -2,097$; $p = 0,035$) niż przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów.

⁵²⁹ W związku z tym tabela zawierająca wyniki przeprowadzonych analiz znajduje się na końcu książki jako załącznik nr 3.

Tabela 5.53. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów

Zmienna – słabe strony migrantów	A/C			A/D			B/C			B/D			B/E		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	1315,5	-2,669	0,007	542,0	-2,643	0,008	623,0	-2,819	0,004	254,5	-2,795	0,005	174,0	-2,097	0,035
Niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę	1434,5	-2,085	0,037	578,0	-2,364	0,018	606,5	-2,958	0,003	250,5	-2,851	0,004			
Słaba integracja z innymi pracownikami przedsiębiorstwa	1411,5	-2,198	0,027				690,5	-2,120	0,033						
Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy				588,5	-2,283	0,022				265,5	-2,642	0,008			
Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy				615,5	-2,073	0,038									

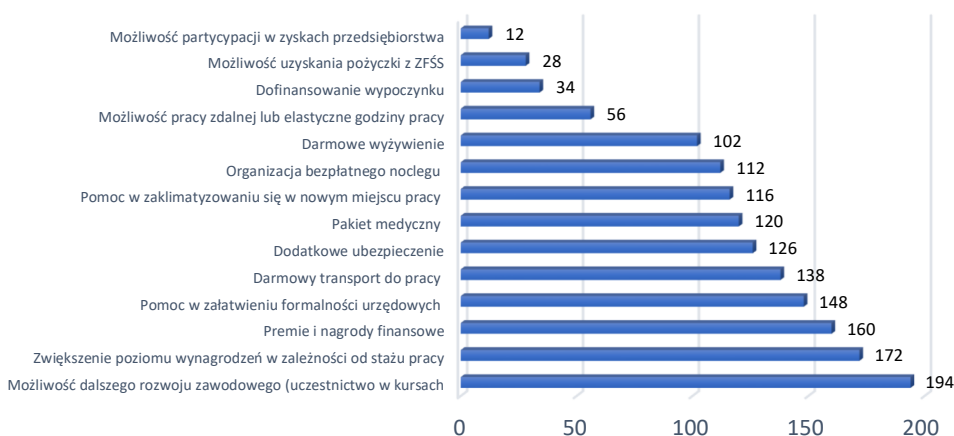
A – przedsiębiorstwa zatrudniające do 4 migrantów, B – przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów, C – przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów, D – przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów, E – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H2c: *Postrzegane słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.4. Analiza i ocena procesów motywacji cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach

W celu uzyskania pożądaných wartości wynikających z zatrudnienia migrantów przedsiębiorstwa bardzo często stosują rozwiązania służące do zwiększenia motywacji do pracy wśród swoich pracowników (rys. 5.30). W odniesieniu do migrantów najczęściej realizowanym działaniem motywacyjnym była możliwość dalszego rozwoju zawodowego, np. poprzez uczestnictwo w różnorodnych kursach czy szkoleniach. Należy jednak mieć na uwadze, że o ile tego rodzaju rozwiązanie motywacyjne było stosowane najczęściej, o tyle respondenci wskazali również, że jedną z najczęściej występujących słabych stron zatrudnionych migrantów było to, że nie wykazują oni zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego. Można zatem przyjąć, że występujący w przedsiębiorstwie system motywacyjny nie jest zgodny z oczekiwaniami zatrudnionych cudzoziemców. Na drugim miejscu znalazło się działanie motywacyjne w postaci zwiększenia poziomu wynagrodzeń w zależności od posiadanego stażu pracy w danym przedsiębiorstwie. To rozwiązanie może stanowić największą zachętę do utrzymania pracowników w przedsiębiorstwie, a częstość jego stosowania oraz to, że respondenci wskazali, że migranci bardzo rzadko zmieniają pracę, może stanowić o jego skuteczności. Także oferowane premie i nagrody finansowe, równie często wskazywane przez respondentów jako realizowane działania motywacyjne, mogą wydatnie przyczynić się do zatrzymania pracownika lub zwiększenia jego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę.



Rysunek 5.30. Działania motywacyjne skierowane do zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

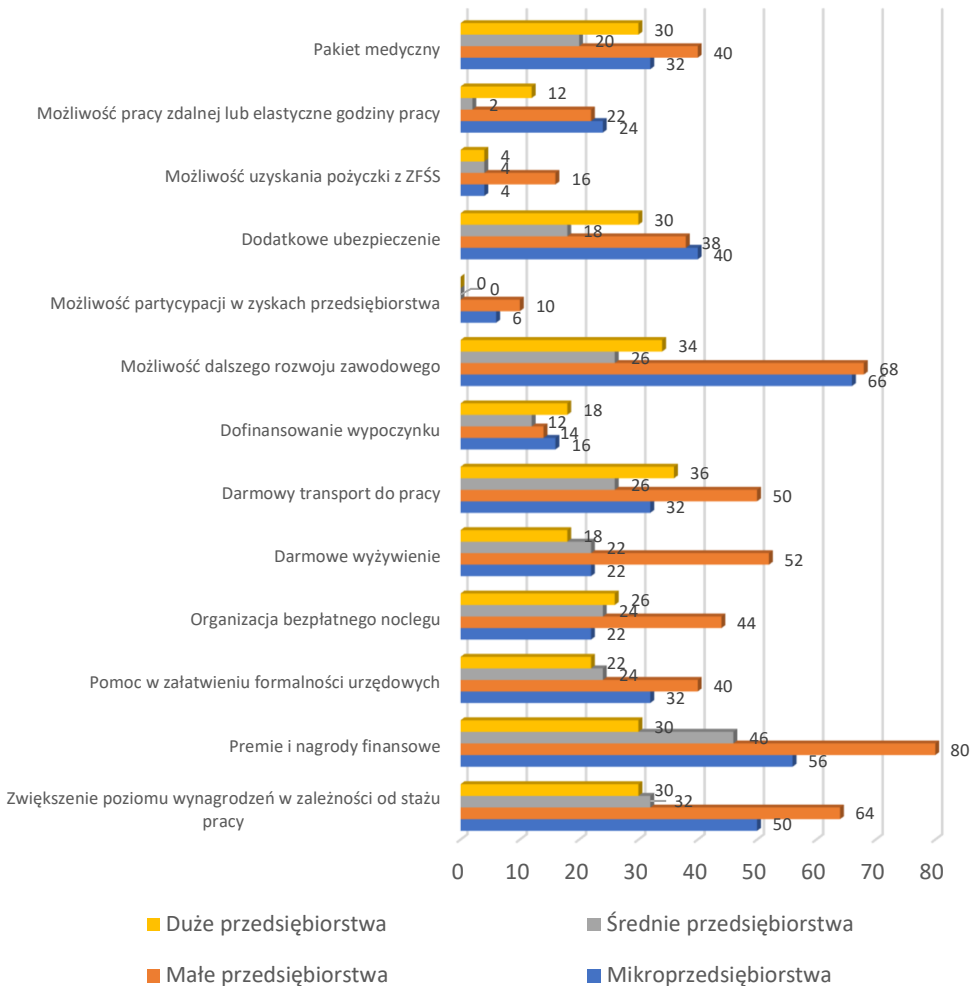
Najbardziej realizowanym działaniem motywacyjnym w odniesieniu do zatrudnionych migrantów jest możliwość ich partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa, jednakże tego rodzaju działanie motywacyjne jest równie rzadkie w odniesieniu do rodzimych pracowników i najczęściej wynika z charakteru oraz z wielkości samego przedsiębiorstwa.

W dalszej kolejności zbadano, czy wielkość przedsiębiorstw wpływa na podejmowane przez nie działania motywacyjne (tab. 5.54, rys. 5.31). Uzyskane wyniki wskazują, że wszystkie badane przedsiębiorstwa przede wszystkim preferują działania motywacyjne w postaci udzielania premii i nagród finansowych, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy oraz możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

Tabela 5.54. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium wielkości przedsiębiorstwa

Działania motywacyjne	Wielkość przedsiębiorstwa	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
Zwiększenie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy		12%	15%	8%	7%
Premie i nagrody finansowe		13%	19%	11%	7%
Pomoc w załatwieniu formalności urzędowych		8%	9%	6%	5%
Organizacja bezpłatnego noclegu		5%	10%	6%	6%
Darmowe wyżywienie		5%	12%	5%	4%
Darmowy transport do pracy		8%	12%	6%	8%
Dofinansowanie wypoczynku		4%	3%	3%	4%
Możliwość dalszego rozwoju zawodowego		16%	16%	6%	8%
Możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa		1%	2%	0%	0%
Dodatkowe ubezpieczenie		9%	9%	4%	7%
Możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS		1%	4%	1%	1%
Możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy		6%	5%	0%	3%
Pakiet medyczny		8%	9%	5%	7%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.31. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych działań motywacyjnych ze względu na wielkość przedsiębiorstw, można wywnioskować, że:

- Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: możliwości dalszego rozwoju zawodowego, premii i nagród finansowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy,
- Małe przedsiębiorstwa najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: premii i nagród finansowych, możliwości dalszego rozwoju zawodowego, pomocy w załatwianiu formalności urzędowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy,

- Średnie przedsiębiorstwa najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: premii i nagród finansowych, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy i możliwości dalszego rozwoju zawodowego,
- Duże przedsiębiorstwa najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: dodatkowego ubezpieczenia, darmowego transportu do pracy, możliwości dalszego rozwoju zawodowego oraz pakietu medycznego.

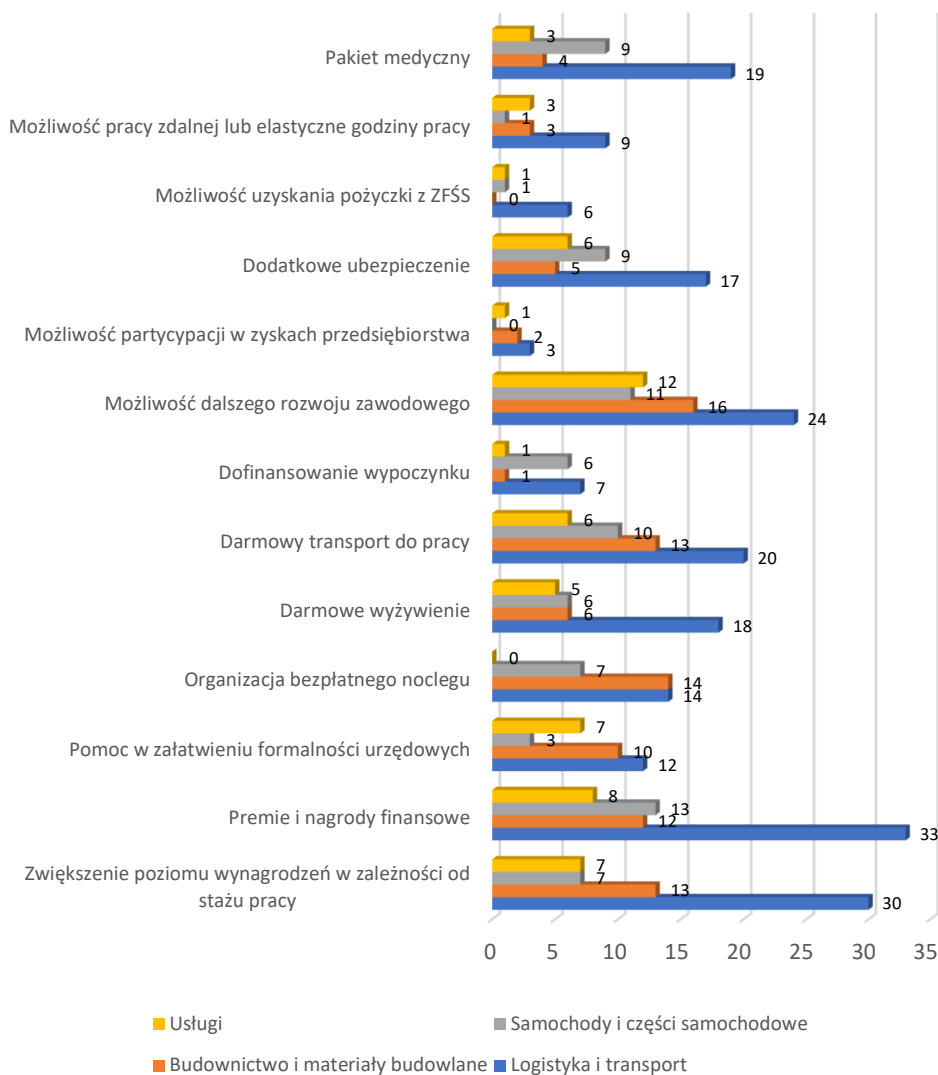
Można zatem wysnuć wniosek, że dla wszystkich grup przedsiębiorstw analizowanych pod kątem ich wielkości możliwość dalszego rozwoju zawodowego stanowi jedno z najczęściej podejmowanych działań motywacyjnych. Natomiast najrzadziej podejmowanym działaniem motywacyjnym przez wszystkie grupy przedsiębiorstw była możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS oraz możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa.

Następnie zbadano, czy występują istotne zależności pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a realizowanymi działaniami motywacyjnymi (tab. 5.55, rys. 5.32).

Tabela 5.55. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium profilu działalności przedsiębiorstwa

	Logistyka i transport	Budownictwo i materiały budowlane	Samochody i części samochodowe	Usługi
Zwiększenie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy	14%	6%	3%	3%
Premie i nagrody finansowe	16%	6%	6%	4%
Pomoc w załatwieniu formalności urzędowych	6%	5%	1%	3%
Organizacja bezpłatnego noclegu	7%	7%	3%	0%
Darmowe wyżywienie	8%	3%	3%	2%
Darmowy transport do pracy	9%	6%	5%	3%
Dofinansowanie wypoczynku	3%	0%	3%	0%
Możliwość dalszego rozwoju zawodowego	11%	8%	5%	6%
Możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa	1%	1%	0%	0%
Dodatkowe ubezpieczenie	8%	2%	4%	3%
Możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS	3%	0%	0%	0%
Możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy	4%	1%	0%	1%
Pakiet medyczny	9%	2%	4%	1%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.32. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium profilu działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zaprezentowanych wyników można wskazać, że działania motywacyjne w postaci: udzielania premii i nagród finansowych, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy oraz możliwości dalszego rozwoju zawodowego są najczęściej podejmowanymi działaniami przez przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu. Przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych preferują działania w postaci możliwości dalszego rozwoju zawodowego, organizacji bezpłatnego noclegu oraz darmowego transportu do pracy. Premie

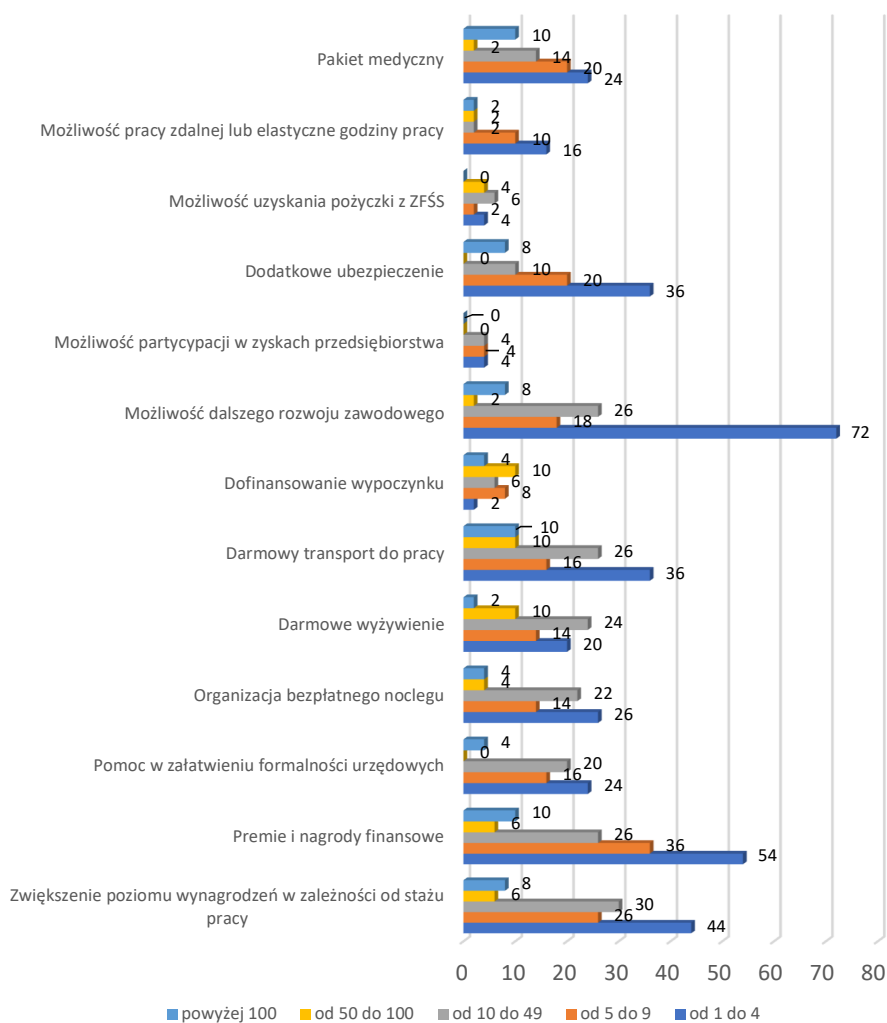
i nagrody finansowe, darmowy transport do pracy oraz możliwość dalszego rozwoju zawodowego są najczęściej podejmowanymi działaniami przez przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku przedsiębiorstw usługowych, które najczęściej podejmują działania motywacyjne w postaci: możliwości dalszego rozwoju zawodowego, premii i nagród finansowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Tak jak poprzednio, przeprowadzone testy niezależności χ^2 nie wykazały żadnych istotnych zależności w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstw.

Tabela 5.56. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium liczby migrantów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo

	Od 1 do 4	Od 5 do 9	Od 10 do 49	Od 50 do 100	Powyżej 100
Zwiększenie poziomu wynagrodzeń zależności od stażu pracy	10%	6%	7%	1%	2%
Premie i nagrody finansowe	13%	8%	6%	1%	2%
Pomoc w załatwieniu formalności urzędowych	6%	4%	5%	0%	1%
Organizacja bezpłatnego noclegu	6%	3%	5%	1%	1%
Darmowe wyżywienie	5%	3%	6%	2%	0%
Darmowy transport do pracy	8%	4%	6%	2%	2%
Dofinansowanie wypoczynku	0%	2%	1%	2%	1%
Możliwość dalszego rozwoju zawodowego	17%	4%	6%	0%	2%
Możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa	1%	1%	1%	0%	0%
Dodatkowe ubezpieczenie	8%	5%	2%	0%	2%
Możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS	1%	0%	1%	1%	0%
Możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy	4%	2%	0%	0%	0%
Pakiet medyczny	6%	5%	3%	0%	2%

Źródło: opracowanie własne

W ostatnim kroku przeprowadzono analizy mające na celu sprawdzenie, czy występują różnice pomiędzy oferowanymi przez przedsiębiorstwa działaniami motywacyjnymi a liczbą zatrudnionych migrantów (tab. 5.56, rys. 5.33).



Rysunek 5.33. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium liczby migrantów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych działań motywacyjnych ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów, można wyraźnie spostrzec, że:

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: możliwości dalszego rozwoju zawodowego, premii i nagród finansowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: premii i nagród finansowych, możliwości dalszego rozwoju zawodowego, pomocy w załatwieniu formalności urzędowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy,

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: premii i nagród finansowych, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomocy w załatwieniu formalności urzędowych, możliwości dalszego rozwoju zawodowego oraz pakietu medycznego,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: darmowego transportu do pracy, dofinansowania wypoczynku, darmowego wyżywienia, organizacji bezpłatnego noclegu oraz premii i nagród finansowych,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci: darmowego transportu do pracy, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomocy w zaaklimatyzowaniu się w nowym miejscu pracy oraz wsparcia przy załatwieniu formalności urzędowych i darmowego wyżywienia.

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H3: *Katalog działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom, jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

Weryfikację hipotezy H3a: *Występują istotne zależności pomiędzy poszczególnymi pozycjami w katalogu działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom,* przeprowadzono przy wykorzystaniu statystycznej analizy istotności współczynnika korelacji Pearsona. W pierwszym kroku analizy każdemu działaniu przyporządkowano odpowiednie zmienne (tab. 5.57).

Tabela 5.57. Przypisanie zmiennych do każdego rodzaju działania motywacyjnego

Rodzaj działania motywacyjnego	Zmienna
Zwiększenie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy	M1
Premie i nagrody finansowe	M2
Pomoc w załatwieniu formalności urzędowych	M3
Organizacja bezpłatnego noclegu	M4
Darmowe wyżywienie	M5
Darmowy transport do pracy	M6
Dofinansowanie wypoczynku	M7
Możliwość dalszego rozwoju zawodowego	M8
Możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa	M9
Dodatkowe ubezpieczenie	M10
Możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS	M11
Możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy	M12
Pakiet medyczny	M13

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonej analizy istotności prezentuje tabela 5.58.

Tabela 5.58. Wyniki analizy istotności

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
M1	1,00	0,15	0,05	0,03	-0,01	0,05	-0,00	-0,02	-0,05	0,21	-0,01	0,08	0,19
M2	0,15	1,00	0,08	-0,02	-0,07	0,22	-0,03	-0,23	-0,06	-0,10	0,07	0,11	0,02
M3	0,05	0,08	1,00	0,03	0,13	0,02	-0,04	-0,08	0,06	0,06	0,08	0,07	0,00
M4	0,03	-0,02	0,34	1,00	0,25	0,16	0,11	-0,17	-0,07	-0,22	0,10	0,05	0,02
M5	-0,01	-0,07	0,13	0,24	1,00	0,10	0,18	-0,16	0,00	-0,14	0,05	-0,19	-0,07
M6	0,05	-0,08	0,02	0,16	0,10	1,00	0,10	-0,11	-0,04	-0,01	0,05	0,05	-0,09
M7	-0,00	-0,03	-0,43	0,11	0,18	0,10	1,00	-0,04	-0,11	-0,04	-0,08	0,05	-0,07
M8	-0,02	-0,11	-0,08	-0,17	-0,16	-0,11	-0,04	1,00	-0,11	-0,01	-0,03	0,14	-0,05
M9	-0,05	-0,06	-0,12	-0,07	0,01	-0,04	-0,11	-0,11	1,00	0,02	0,15	-0,09	-0,13
M10	0,08	-0,10	0,06	-0,22	-0,14	-0,01	-0,04	-0,01	0,02	1,00	-0,13	0,12	0,45
M11	-0,01	0,21	0,08	0,10	-0,15	0,05	-0,08	-0,03	0,15	-0,13	1,00	0,07	0,12
M12	0,08	0,11	0,07	0,05	-0,19	0,05	0,05	0,05	-0,09	0,12	0,07	1,00	0,11
M13	0,07	0,19	0,00	0,02	-0,07	0,09	-0,07	-0,05	-0,13	0,45	0,12	0,11	1,00

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki umożliwiły zaobserwowanie istotnie statystycznych korelacji pomiędzy analizowanymi działaniami motywacyjnymi:

- występuje słaba dodatnia zależność pomiędzy działaniami motywacyjnymi w postaci zwiększenia poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy a premiami i nagrodami motywacyjnymi, co może oznaczać, że wysokość premii i nagród finansowych ulega zwiększeniu wraz ze wzrostem wynagrodzeń ($r = 0,15$; $p = 0,34$);
- występuje słaba dodatnia zależność pomiędzy działaniami motywacyjnymi w postaci możliwości uzyskania pożyczki z ZFŚS a premiami i nagrodami motywacyjnymi, co może oznaczać, że im wyższa wartość otrzymanych premii i nagród finansowych, tym większa możliwość uzyskania takiej pożyczki ($r = 0,21$; $p = 0,00$);
- występuje słaba dodatnia zależność pomiędzy działaniami motywacyjnymi w postaci pakietu medycznego a premiami i nagrodami finansowymi ($r = 0,19$; $p = 0,00$);
- występuje umiarkowana dodatnia zależność pomiędzy działaniami motywacyjnymi w postaci organizacji bezpłatnego noclegu a pomocą w załatwianiu formalności urzędowych ($r = 0,34$; $p = 0,00$), co oznacza, że przedsiębiorstwa wraz z pomocą w załatwianiu formalności oferują często bezpłatny nocleg;
- przedsiębiorstwa, które organizują bezpłatny nocleg, oferują również bezpłatny transport do pracy ($r = 0,24$; $p = 0,00$) oraz darmowe wyżywienie ($r = 0,16$; $p = 0,02$), natomiast w mniejszym stopniu oferują możliwość dalszego rozwoju zawodowego ($r = -0,17$; $p = 0,01$) oraz dodatkowe ubezpieczenie ($r = -0,22$; $p = 0,00$);

- przedsiębiorstwa, które zapewniają darmowe wyżywienie, oferują również dofinansowanie do wypoczynku ($r = 0,18$; $p = 0,00$). Z drugiej natomiast strony w mniejszym stopniu umożliwiają dalszy rozwój zawodowy ($r = -0,16$; $p = 0,01$), oferują dodatkowe ubezpieczenie ($r = -0,14$; $p = 0,03$) oraz umożliwiają pracę zdalną lub w elastycznych godzinach ($r = -0,19$; $p = 0,00$);
- przedsiębiorstwa umożliwiające partycypację w zyskach ułatwiają również uzyskanie pożyczki z ZFŚS ($r = 0,15$; $p = 0,04$);
- przedsiębiorstwa oferujące dodatkowe ubezpieczenie oferują również pakiet medyczny ($r = 0,45$; $p = 0,00$).

Z jednej strony można przyjąć, że hipoteza zakładająca występowanie istotnych zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami motywacyjnymi przedsiębiorstwa została zweryfikowana pozytywnie, bowiem wykazano występowanie tych istotnych zależności. Z drugiej jednak strony wszystkie zidentyfikowane istotne korelacje są korelacjami słabymi lub umiarkowanymi o charakterze dodatnim lub ujemnym, co nie wskazuje na silne związki pomiędzy poszczególnymi działaniami motywacyjnymi. Tym samym przyjęto, że hipoteza ta została częściowo pozytywnie zweryfikowana.

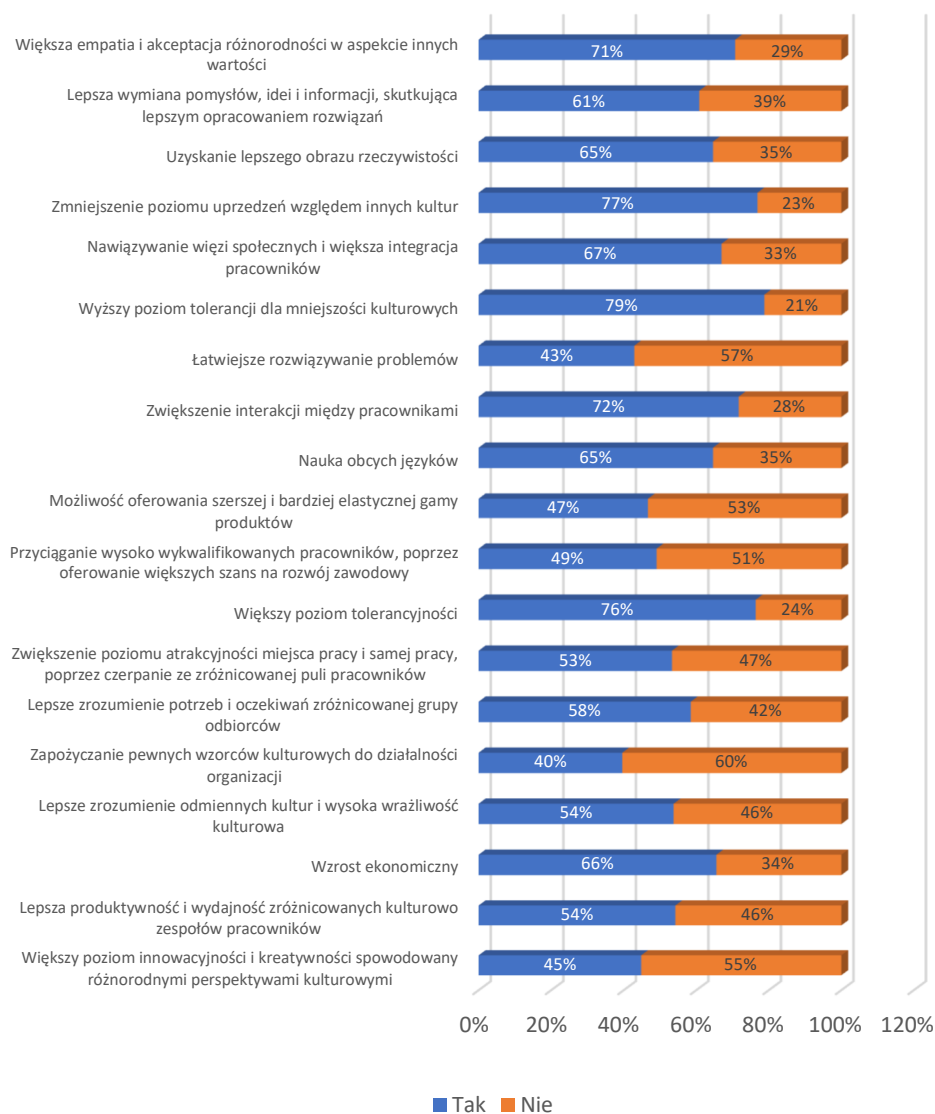
5.5. Analiza i ocena procesów przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa

5.5.1. Analiza i ocena postrzeganych szans i zagrożeń dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w badaniach była próba zidentyfikowania zjawisk, które mogą stanowić szanse lub zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z faktu zatrudniania migrantów. Charakter tych zjawisk opracowany został na podstawie analizy literatury poświęconej wpływowi migrantów na tworzenie się środowiska wielokulturowego w przedsiębiorstwie. Za największe wartości stanowiące szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa respondenci wskazali zwiększenie poziomu tolerancji dla mniejszości kulturowych z jednoczesnym zmniejszeniem poziomu uprzedzeń względem nich oraz wzrost ogólnego poziomu tolerancyjności (rys. 5.34).

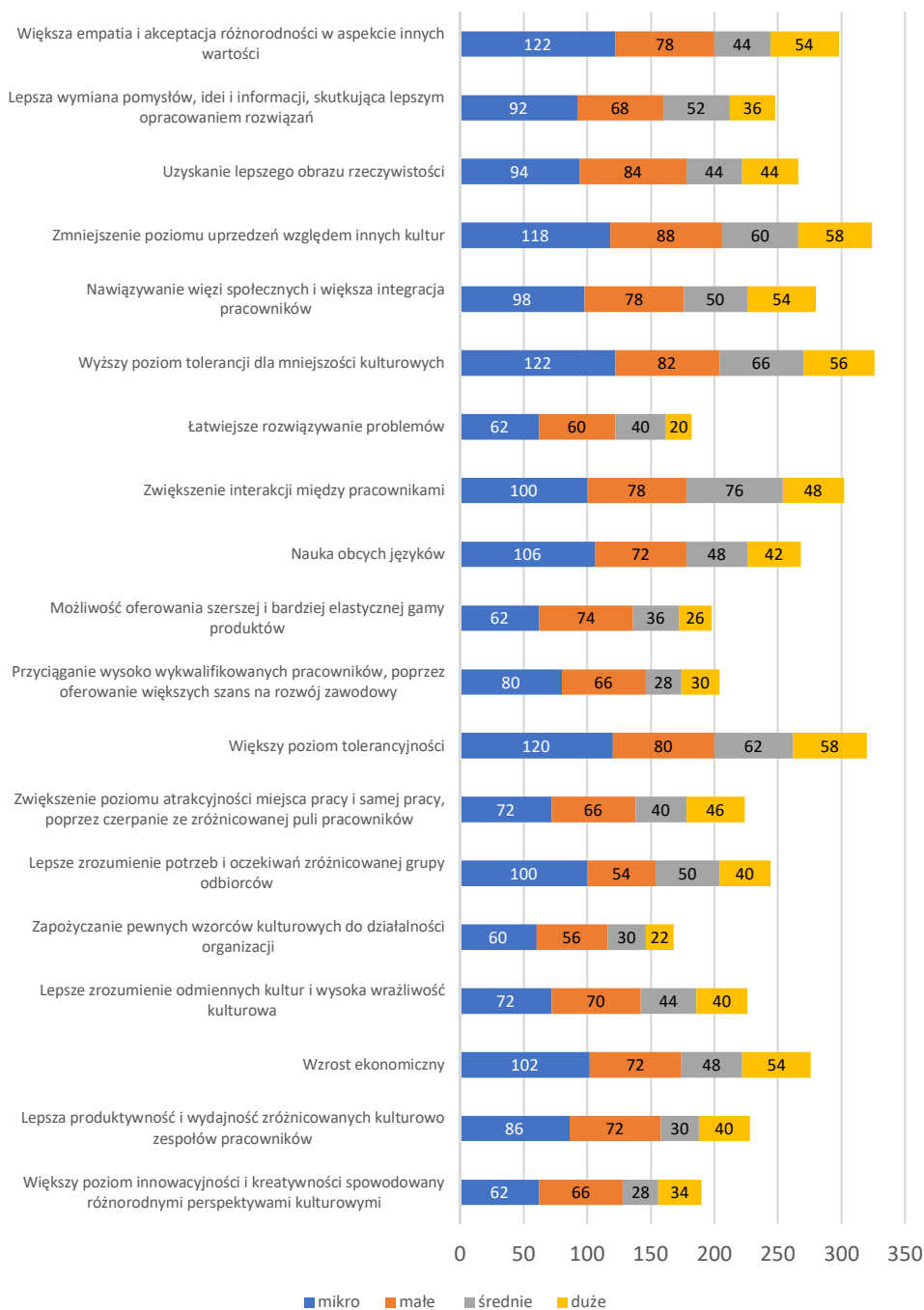
Zwiększenie poziomu tolerancyjności może wynikać z faktu, że zatrudniając migrantów, pracownicy krajowi mają możliwość poznania osób wywodzących się z innych kręgów kulturowych, a poznanie osoby z innej kultury i traktowanie jej jako kolegi z pracy rozciąga się na postrzeganie całej zbiorowości wywodzącej się z tego kręgu kulturowego. Z tym wiąże się również większy poziom empatii i akceptacji dla różnorodności w aspekcie wartości wyznawanych przez osoby wywodzące się z innych obszarów kulturowych. Istotną rolę odgrywa również zwiększenie interakcji między pracownikami pochodzącymi z różnych kultur. Wynikać to może z tego, że osoby pracujące w jednym przedsiębiorstwie lub nawet w tej samej komórce są w pewien sposób zmuszone do interakcji, ale ciekawość drugiej osoby, wywodzącej się z innej kultury, może właśnie wpłynąć na zwiększenie intensywności kontaktów

między poszczególnymi pracownikami. Zapożyczanie wzorców kulturowych do działalności przedsiębiorstwa było najrzadziej wymienianym zjawiskiem postrzeganym jako szansa dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Można zatem wyciągnąć wniosek, że respondenci jako największe szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają te zjawiska, które bezpośrednio dotyczą pracowników przedsiębiorstwa i interakcji między nimi.



Rysunek 5.34. Szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania migrantów

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.35. Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

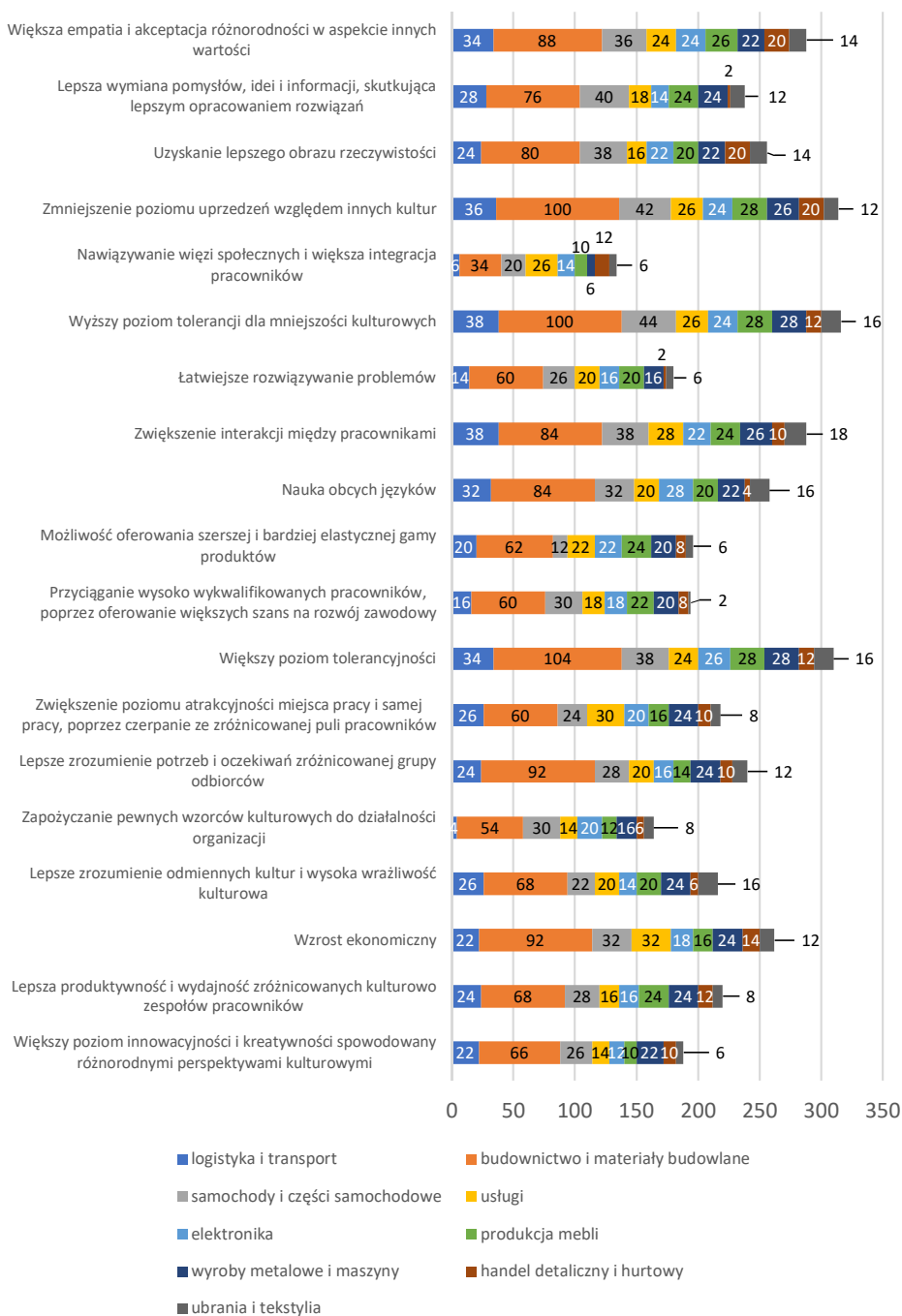
Analizując wskazania poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstw (rys. 5.35), wyraźnie widać, że:

- Mikroprzedsiębiorstwa jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, większy poziom tolerancyjności oraz zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur,
- Małe przedsiębiorstwa jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości i wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych,
- Średnie przedsiębiorstwa jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zwiększenie interakcji między pracownikami, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych i większy poziom tolerancyjności,
- Duże przedsiębiorstwa jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają większy poziom tolerancyjności, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych oraz nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników.

Analizując wskazania poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na profil działalności przedsiębiorstw (rys. 5.36), można zauważyć, że:

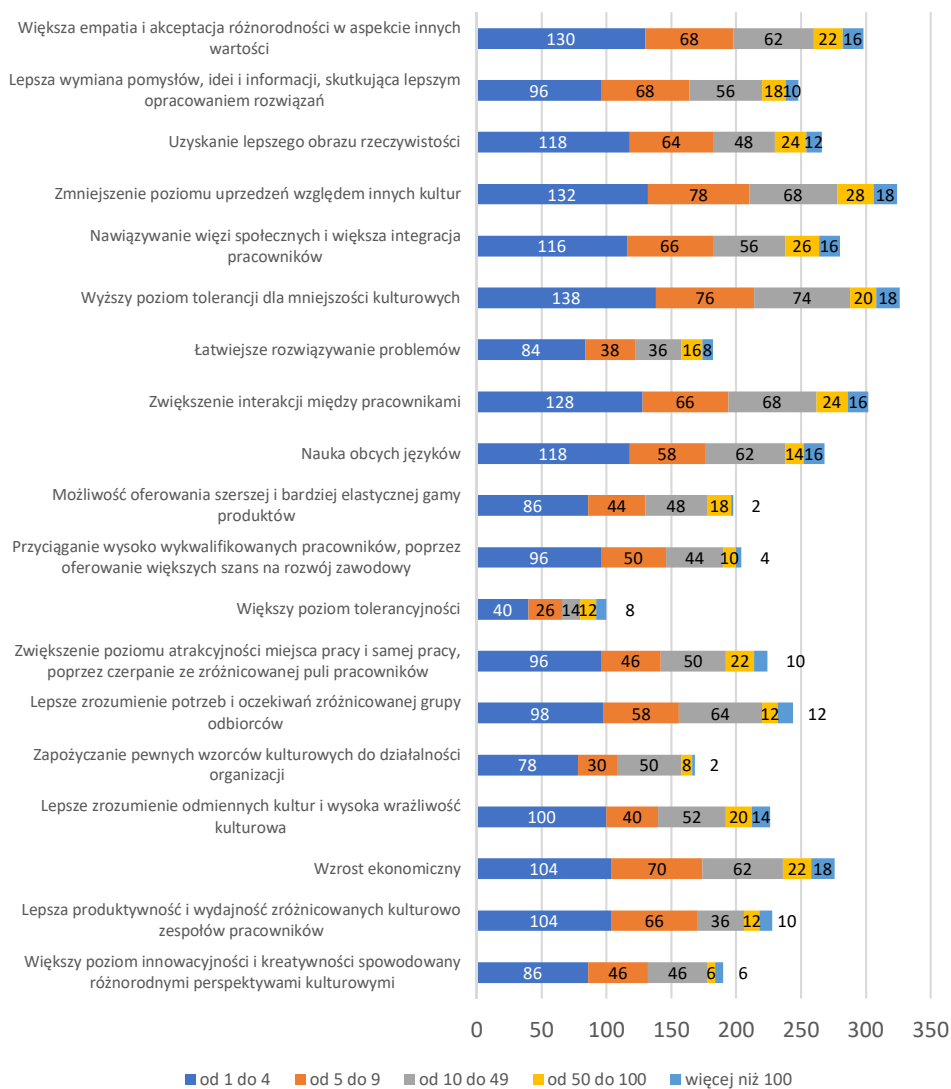
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zwiększenie interakcji między pracownikami, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, większy poziom tolerancyjności oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają większy poziom tolerancyjności, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wzrost ekonomiczny oraz lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz lepszą wymianę pomysłów, idei i informacji, skutkującą lepszym opracowaniem rozwiązań,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze usług jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wzrost ekonomiczny, zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników oraz zwiększenie interakcji między pracownikami,

- Przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają naukę obcych języków, większy poziom tolerancyjności i wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, lepszą produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników, większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości, możliwość oferowania szerszej i bardziej elastycznej gamy produktów, zwiększenie interakcji między pracownikami oraz lepszą wymianę pomysłów, idei i informacji, skutkującą lepszym opracowaniem rozwiązań,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, większy poziom tolerancyjności, zwiększenie interakcji między pracownikami, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, lepszą produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników, wzrost ekonomiczny, lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoką wrażliwość kulturową, lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców, zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników oraz lepszą wymianę pomysłów, idei i informacji, skutkującą lepszym opracowaniem rozwiązań,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości, większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości, wzrost ekonomiczny, lepszą produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników, większy poziom tolerancyjności, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych oraz nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze ubrań i tekstyliów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zwiększenie interakcji między pracownikami, lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoką wrażliwość kulturową, lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców, większy poziom tolerancyjności, naukę obcych języków, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych oraz uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości.



Rysunek 5.36. Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.37. Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

Analizując natomiast wskazania poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów (rys. 5.37), można przyjąć, że:

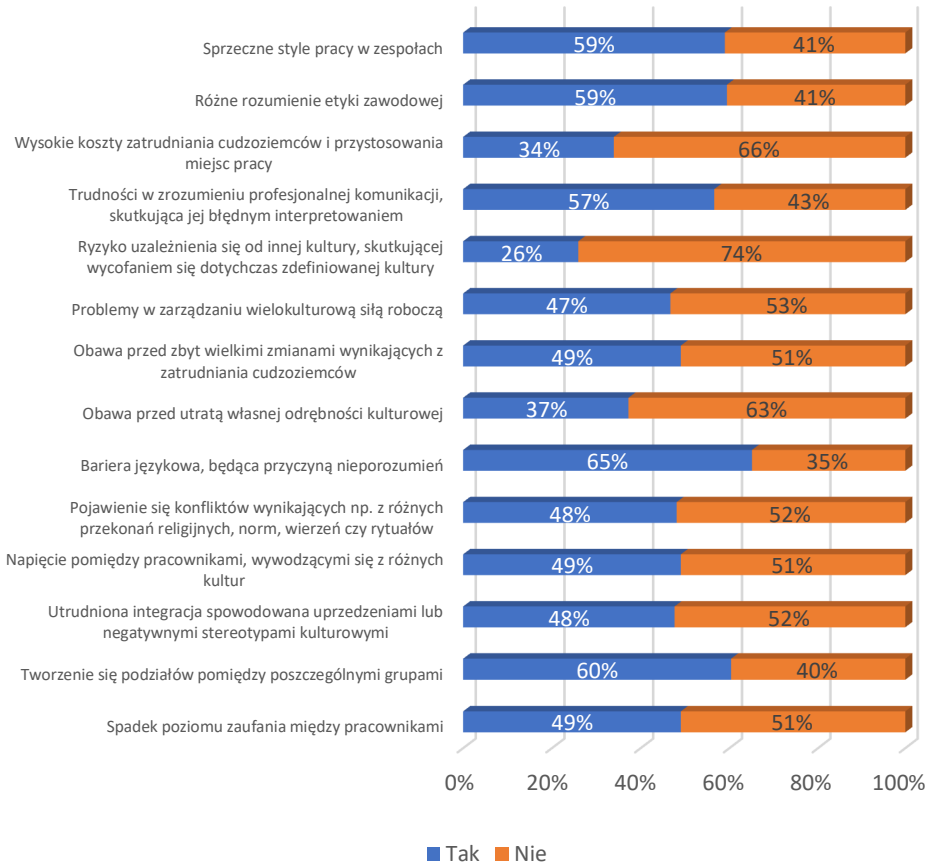
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości,

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych oraz wzrost ekonomiczny,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników oraz uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów jako największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wzrost ekonomiczny, naukę obcych języków, zwiększenie interakcji między pracownikami, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników, większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości oraz lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoką wrażliwość kulturową.

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H4a: *Postrzegane szanse dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania migrantów, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych migrantów).*

W odniesieniu do zagrożeń najczęściej wskazywana była bariera językowa, która bardzo często jest przyczyną nieporozumień czy to między pracownikami, czy błędnie wykonanej pracy z uwagi na brak zrozumienia wydanego polecenia (rys. 5.38). To pokazuje, że migranci chociaż w słabym stopniu powinni znać język polski, przynajmniej na poziomie podstawowym, umożliwiającym komunikowanie się i zrozumienie wydawanych poleceń. Kolejnym, równie ważnym zagrożeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa jest tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników, np. Ukraińcy integrują się z Ukraińcami, a Polacy z Polakami. Wtedy też zadaniem pracodawcy jest tworzenie grup wymieszanych narodowościowo, co nie tylko uniemożliwi tworzenie się grup i podziałów, ale doprowadzi do większej integracji między pracownikami. Zatrudnienie migrantów w przedsiębiorstwie może również doprowadzić do występowania sprzecznych stylów w pracy oraz różnego rozumienia szeroko pojmowanej etyki zawodowej, co w efekcie może doprowadzić do nieporozumień lub błędów w trakcie wykonywania pracy. Tutaj także ważną rolę odgrywa pracodawca, którego zadaniem powinno być jasne i przejrzyste określenie przyjętego stylu pracy i sprawdzenie, czy wszyscy tak samo rozumieją stosowaną etykę zawodową. Natomiast najrzadziej wskazywane było ryzyko uzależnie-

nia się od innej kultury i przyjęcie zachowań innej kultury. Wynika to z tego, że prawie każdy jest bardzo silnie przywiązany do swoich wzorców kulturowych i występuje małe prawdopodobieństwo przejścia wzorców kulturowych od migranta.



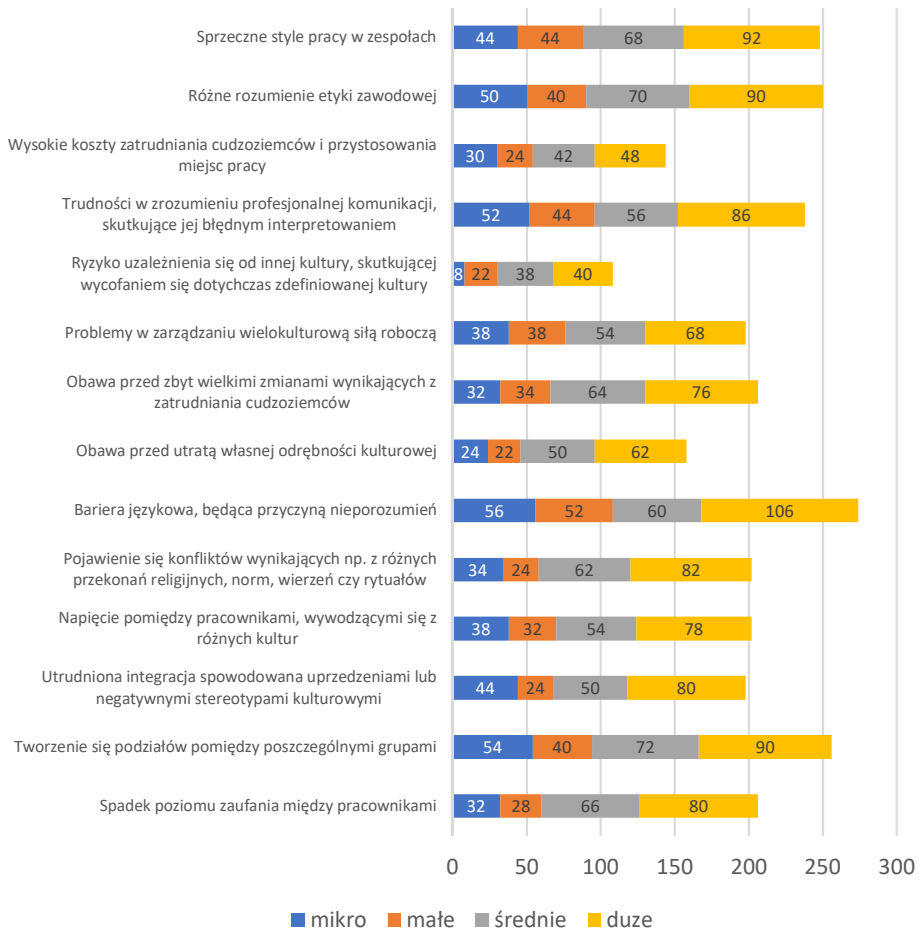
Rysunek 5.38. Zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstw (rys. 5.39), można spostrzec, że:

- mikroprzedsiębiorstwa jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, różne rozumienie etyki zawodowej i sprzeczne style pracy w zespołach,
- małe przedsiębiorstwa jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, sprzeczne style pracy w zespołach, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami oraz różne rozumienie etyki zawodowej,

- średnie przedsiębiorstwa jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, spreczne style pracy w zespołach oraz tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami,
- duże przedsiębiorstwa jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami i trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem.



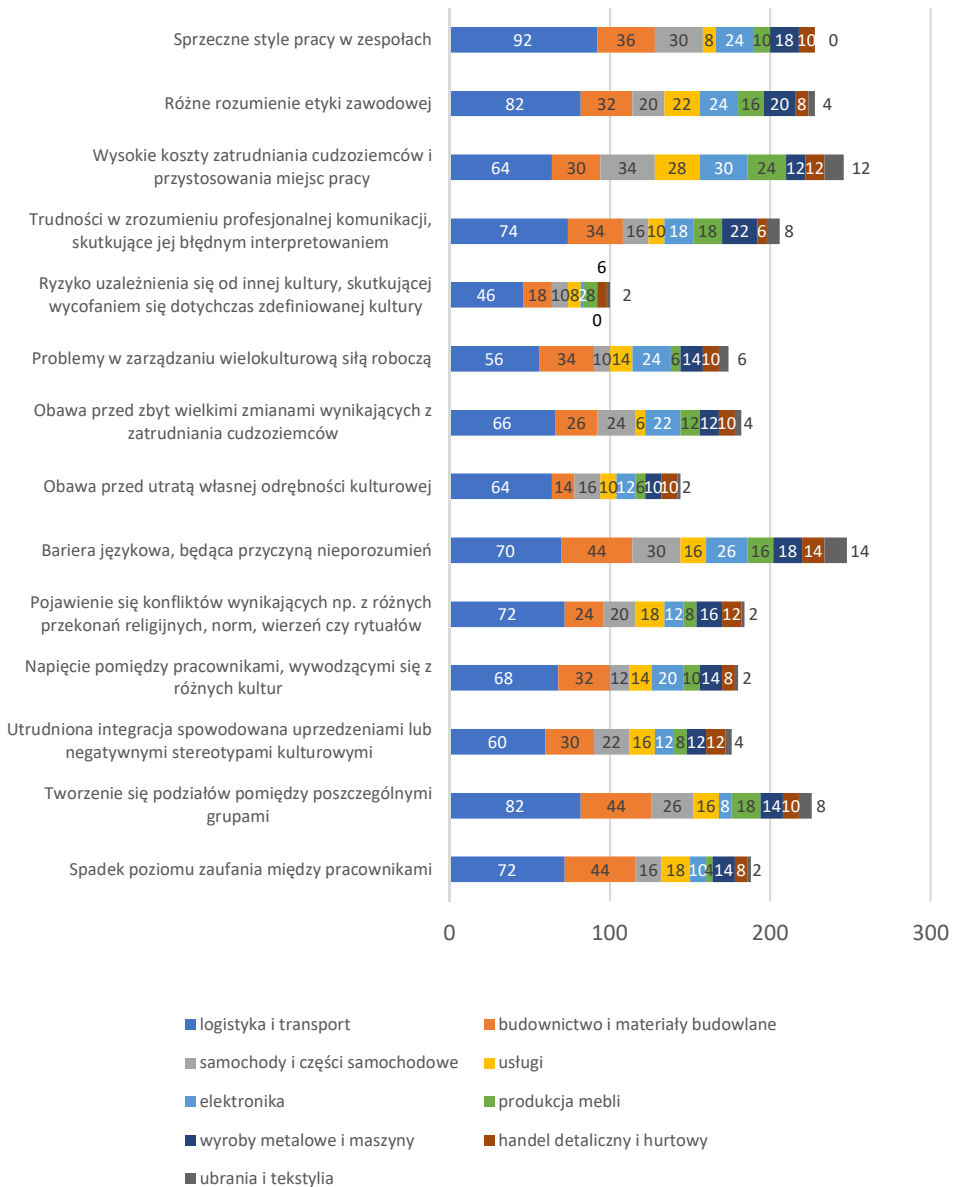
Rysunek 5.39. Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na profil działalności przedsiębiorstw (rys. 5.40), wyraźnie widać, że:

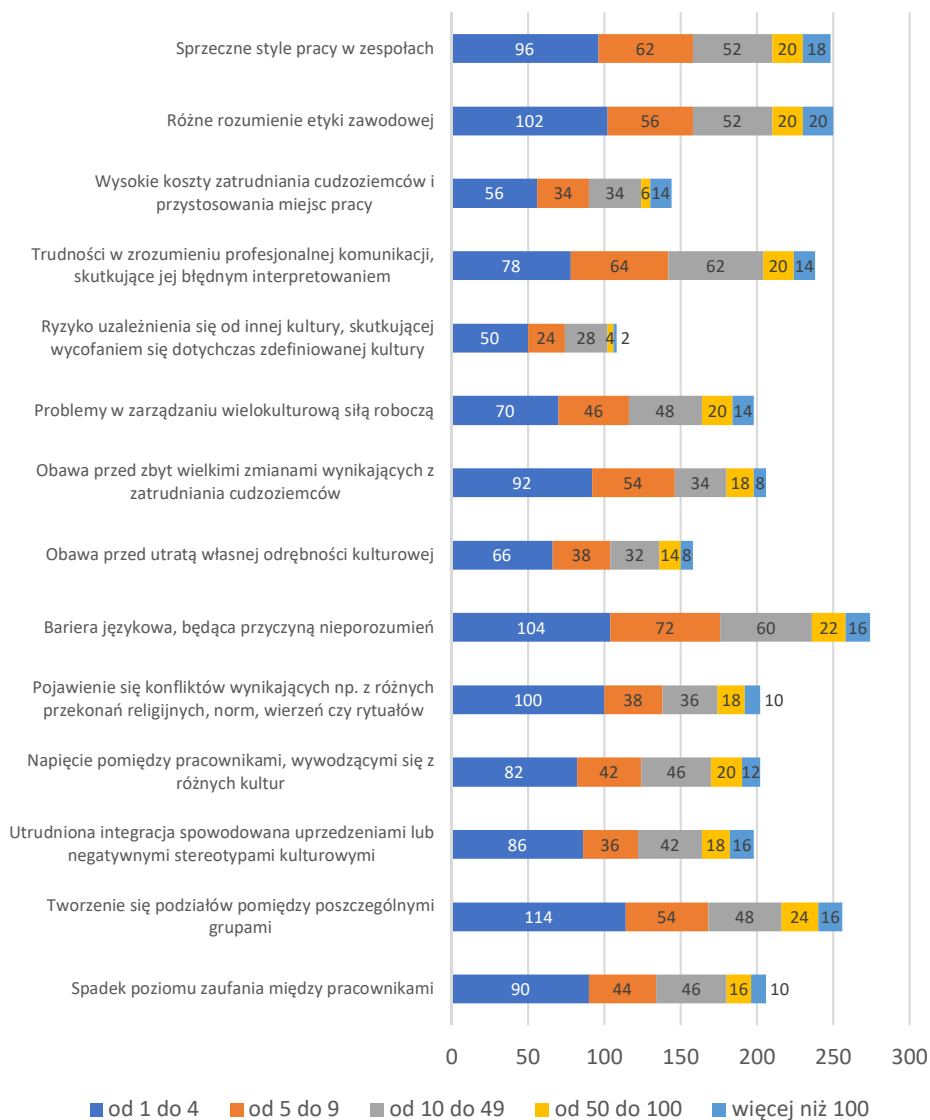
- przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają sprzeczne style pracy w zespołach, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, różne rozumienie etyki zawodowej oraz trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają spadek poziomu zaufania między pracownikami, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, sprzeczne style pracy w zespołach, problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą oraz trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, sprzeczne style pracy w zespołach oraz tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze usług za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy, różne rozumienie etyki zawodowej, spadek poziomu zaufania między pracownikami oraz pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem oraz barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, różne rozumienie etyki zawodowej, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, oraz sprzeczne style pracy w zespołach,
- przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, utrudnioną integrację spowodowaną uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi, pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów, wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy oraz tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami,

- przedsiębiorstwa działające w sektorze ubrań i tekstyliów za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami oraz trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem.



Rysunek 5.40. Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5.41. Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów (rys. 5.41), wyraźnie widać, że:

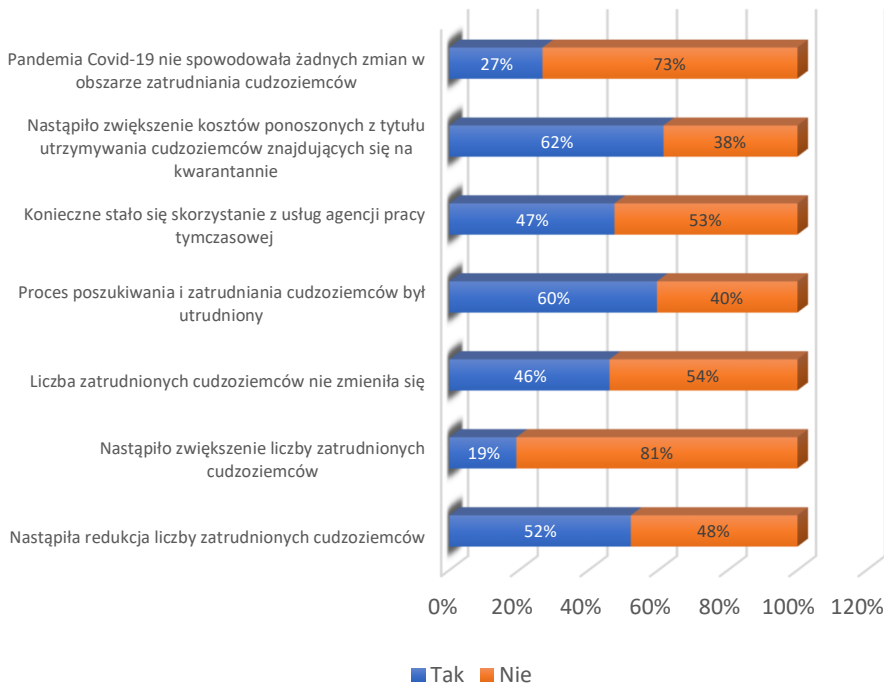
- przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, i różne rozumienie etyki zawodowej,

- przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, i sprzeczne style pracy w zespołach,
- przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach,
- przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, napięcie pomiędzy pracownikami, wywodzącymi się z różnych kultur, problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach,
- przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają różne rozumienie etyki zawodowej, sprzeczne style pracy w zespołach, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, utrudnioną integrację spowodowaną uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi oraz barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień.

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H4b: *Postrzegane zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania cudzoziemców, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.5.2. Analiza i ocena wpływu pandemii COVID-19 na perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa

Obecnie polska gospodarka funkcjonuje już po dwuletnim okresie pandemii spowodowanej wirusem COVID-19, która wpłynęła na prawie wszystkie obszary funkcjonowania całych gospodarek narodowych. W związku z tym respondentów zapytano, czy pandemia COVID-19 wpłynęła na proces zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa (rys. 5.42). Największy odsetek respondentów udzielił odpowiedzi twierdzącej, dotyczącej zagadnienia zwiększenia kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania migrantów znajdujących się na kwarantannie. Umieszczenie pracownika na kwarantannie powoduje, że nie może on wykonywać swoich obowiązków zawodowych. Zjawisko pandemii COVID-19 spowodowało również, że proces poszukiwania i zatrudniania migrantów był utrudniony lub w ogóle niemożliwy do zrealizowania. Wynikało to z faktu zamknięcia granic, braku możliwości przyjazdu czy obwarowanie przyjazdu skierowaniem na 2-tygodniową kwarantannę.



Rysunek 5.42. Wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów

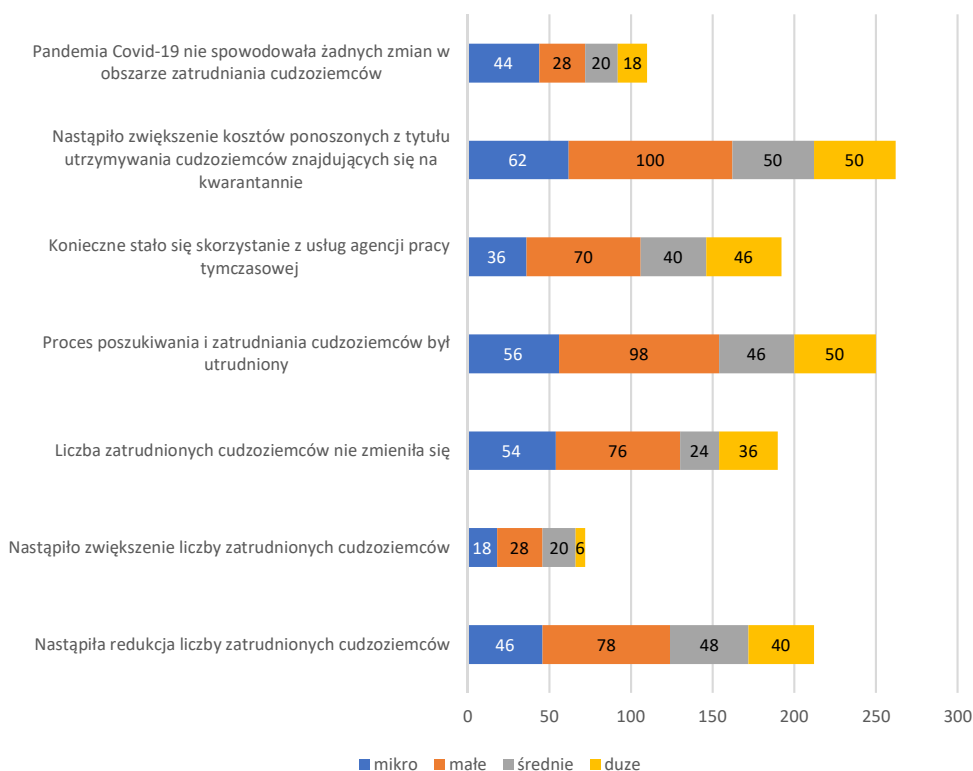
Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa respondentów wskazała również, że pandemia stała się przyczyną redukcji liczby zatrudnionych migrantów. Redukcje zatrudnienia – nie tylko migrantów, ale również pracowników krajowych – spowodowane były tzw. lockdownem, czasem, gdy większość przedsiębiorstw została zmuszona do zaprzestania prowadzenia działalności gospodarczej, np. zamknięcie restauracji przyczyniło się do częstych zwolnień w gastronomii, to samo dotyczyło sektora budowlanego czy handlu. Z przedstawionymi wynikami ściśle związane są zagadnienia dotyczące zwiększenia liczby zatrudnienia migrantów i braku wpływu pandemii COVID-19 na obszar zatrudniania cudzoziemców – na oba te zagadnienia przeważająca większość respondentów udzieliła odpowiedzi negatywnej, potwierdzając tym samym wpływ pandemii na poziom zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach.

Analizując wskazania wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na wielkość przedsiębiorstw (rys. 5.43), wyraźnie widać, że:

- Mikroprzedsiębiorstwa za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uważają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców znajdujących się na kwarantannie, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony, natomiast nie zmieniła się liczba zatrudnionych migrantów,

- Małe przedsiębiorstwa wskazują, że pandemia COVID-19 najmocniej wpłynęła na proces zatrudniania migrantów, ponieważ nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców znajdujących się na kwarantannie, jak również skomplikował się proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców, a w efekcie nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych migrantów,
- Średnie przedsiębiorstwa największy wpływ pandemii COVID-19 widzą w przypadku procesu zatrudniania migrantów z uwagi na to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców znajdujących się na kwarantannie, nastąpiła redukcja zatrudnionych migrantów, a proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony,
- Duże przedsiębiorstwa za największy skutek pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uznają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony, konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej oraz nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców.



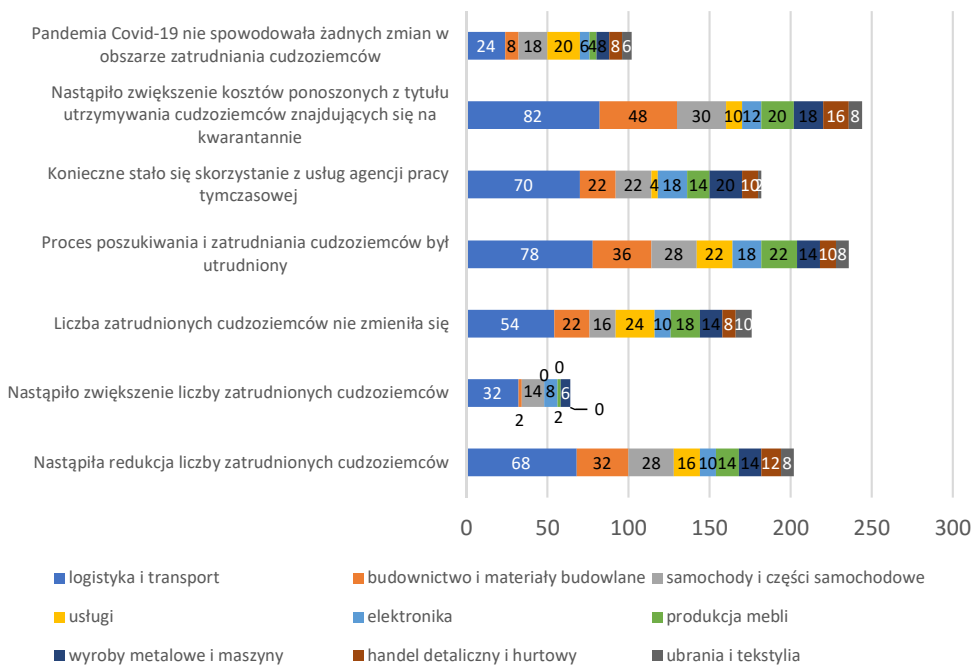
Rysunek 5.43. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na wielkość przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Z analizy wskazań wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na profil działalności przedsiębiorstw (rys. 5.44) wyraźnie wynika, że:

- Przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu największy wpływ pandemii COVID-19 widzą w przypadku procesu zatrudniania migrantów, bowiem nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców skierowanych na kwarantannę, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze samochodów i części samochodowych za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uznają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze usług za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony, a pandemia COVID-19 nie spowodowała żadnych zmian w obszarze zatrudniania cudzoziemców,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze elektroniki za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uznają to, że proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony, konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej, nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców, jednakże liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcji mebli za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają, że proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony, nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców skierowanych na kwarantannę, jednakże liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze wyrobów metalowych i maszyn za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej, nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, nastąpiła również redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców, a proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony,

- Przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego i hurtowego za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców skierowanych na kwarantannę, nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej,
- Przedsiębiorstwa działające w sektorze ubrań i tekstyliów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się, jednakże proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie.



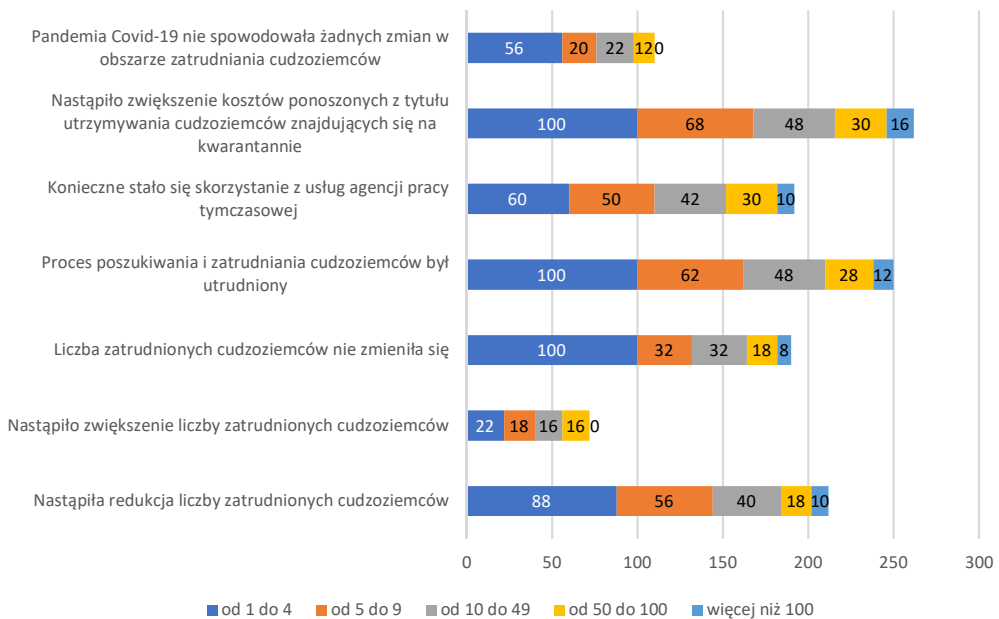
Rysunek 5.44. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Analizując wskazania wpływu pandemii COVID-19 na rozwój przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów (rys. 5.45), można wywnioskować, że:

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uznają to, że liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców z tytułu przebywania ich na kwarantannie,

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów uznają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców skierowanych na kwarantannę. Co więcej, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców przebywających na kwarantannie, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony i konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej, nastąpiło zwiększenie kosztów z powodu przebywania cudzoziemców na kwarantannie, a proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony,
- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów za największy wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów postrzegają to, że nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców skierowanych na kwarantannę, proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony oraz konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej.



Rysunek 5.45. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone analizy umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy H4c: *Wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczbę zatrudnionych cudzoziemców).*

5.6. Identyfikacja istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach

Celem niniejszego podrozdziału jest weryfikacja hipotezy H5: *Występują statystycznie istotne różnice pomiędzy poszczególnymi formami zatrudniania cudzoziemców a parametrami przedsiębiorstwa (wielkość, profil i forma działalności).*

Należy nadmienić, że za formalne kryteria przyjęto:

- formę działalności przedsiębiorstwa,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- profil działalności przedsiębiorstwa.

Do poszczególnych form zatrudniania migrantów zaliczono natomiast:

- liczbę zatrudnionych migrantów,
- poziom wykształcenia,
- okres zatrudnienia,
- stanowisko pracy,
- rodzaj zawieranej umowy.

Z uwagi na to, że analizowane zmienne mają charakter nominalny, weryfikacja przyjętej hipotezy przeprowadzona zostanie z wykorzystaniem współczynnika kontyngencji C Pearsona. W pierwszym kroku analizy każdemu działaniu przyporządkowano odpowiednie zmienne (tab. 5.59).

Tabela 5.59. Przypisanie i uporządkowanie zmiennych do wybranych kategorii

Zmienne	Symbol
Forma prowadzonej działalności	
Jednosobowa działalność gospodarcza	F1
Spółka akcyjna	F2
Spółka cywilna	F3
Spółka jawna	F4
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	F5
Wielkość przedsiębiorstwa (łącznie liczba pracowników)	
Mikro (poniżej 10 pracowników)	W1
Małe (10-49 pracowników)	W2
Średnie (50-249 pracowników)	W3
Duże (powyżej 250 pracowników)	W4

Zmienne	Symbol
Profil działalności	
Budownictwo i materiały budowlane	P1
Logistyka i transport	P2
Samochody i części samochodowe	P3
Usługi	P4
Liczba zatrudnionych migrantów	
1-4	M1
5-9	M2
10-49	M3
50-100	M4
Więcej niż 100	M5
Wiek zatrudnionych migrantów	
18-24 lat	L1
25-35 lat	L2
36-45 lat	L3
Poziom wykształcenia	
podstawowe	E1
średnie	E2
wyższe	E3
Okres zatrudnienia migrantów	
na okres do 3 miesięcy	T1
na okres do 6 miesięcy	T2
na stałe (na czas nieokreślony)	T3
od 12 miesięcy do 3 lat	T4
od 6 do 12 miesięcy	T5
Stanowisko pracy	
Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	S1
Pracownicy biurowi	S2
Specjaliści i kierownicy	S3
Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	S4
Rodzaj zawieranej umowy	
Umowa o dzieło	R1
Umowa o pracę na czas nieokreślony	R2
Umowa o pracę na czas określony	R3
Umowa zlecenie	R4
Samo zatrudnienie	R5

Źródło: opracowanie własne

Analizowane zależności dotyczyły występowania korelacji pomiędzy:

1. Formą działalności przedsiębiorstwa a liczbą zatrudnionych migrantów, poziomem wykształcenia, okresem zatrudnienia, stanowiskiem pracy i rodzajem zawieranej umowy.

2. Wielkością przedsiębiorstwa a liczbą zatrudnionych migrantów, poziomem wykształcenia, okresem zatrudnienia, stanowiskiem pracy i rodzajem zawieranej umowy.
3. Profilem działalności przedsiębiorstwa a liczbą zatrudnionych migrantów, poziomem wykształcenia, okresem zatrudnienia, stanowiskiem pracy i rodzajem zawieranej umowy.

W tabeli 5.60 zaprezentowane zostały wyniki przeprowadzonej analizy istotności obejmującej zmienne dotyczące wielkości przedsiębiorstwa oraz pozostałych zmiennych.

Tabela 5.60. Istotne różnice pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów

	W1	W2	W3	W4
Liczba zatrudnionych migrantów				
M1	0,5	-0,01	-0,17	-0,41
M2	-0,12	0,17	0	-0,08
M3	-0,28	0,05	0,14	0,12
M4	-0,2	-0,16	0,14	0,28
M5	-0,16	-0,18	-0,06	0,47
Wiek zatrudnionych migrantów				
L1	0,12	-0,05	0,08	-0,16
L2	-0,06	0,18	-0,11	-0,06
L3	-0,04	-0,16	0,11	0,14
Poziom wykształcenia				
E1	0,10	0,08	-0,07	-0,14
E2	-0,09	-0,08	0,21	0,00
E3	-0,05	0,03	-0,04	0,06
Okres zatrudnienia				
T1	0,09	0,04	-0,16	0
T2	0,09	-0,06	0,06	-0,01
T3	0,04	0,13	-0,11	-0,1
T4	-0,07	-0,12	0,17	0,06
T5	-0,14	0,01	0,03	0,12
Stanowisko pracy				
S1	0,07	-0,08	0,03	-0,09
S2	-0,13	0,14	-0,01	0,06
S3	0,11	-0,12	-0,08	0,05
S4	-0,03	0,03	0,06	-0,01
Rodzaj zawieranej umowy				
R1	0,06	-0,02	-0,05	0,01
R2	-0,04	0,24	-0,15	-0,09
R3	-0,15	0,02	0,11	0,05
R4	0,06	-0,11	0,06	0
R5	0,06	0,03	-0,09	-0,02

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że we wszystkich analizowanych przypadkach występują istotne zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów:

- liczba zatrudnionych migrantów – mikroprzedsiębiorstwa istotnie częściej zatrudniały od 1 do 4 migrantów ($r = 0,5$; $p = 0,00$), a istotnie rzadziej więcej niż 5 migrantów ($r = -0,28$; $p = 0,00$; $r = -0,2$; $p = 0,00$; $r = -0,16$; $p = 0,02$). Małe przedsiębiorstwa istotnie częściej zatrudniały od 5 do 9 migrantów ($r = 0,17$; $p = 0,01$), a istotnie rzadziej więcej niż 10 migrantów ($r = -0,16$; $p = 0,02$; $r = -0,18$; $p = 0,00$). Przedsiębiorstwa średnie natomiast istotnie rzadziej zatrudniały do 4 migrantów ($r = -0,17$; $p = 0,01$), a istotnie częściej od 5 do 49 ($r = 0,14$; $p = 0,03$; $r = 0,14$; $p = 0,0$). Z kolei przedsiębiorstwa duże istotnie rzadziej zatrudniały do 5 migrantów ($r = -0,41$; $p = 0,00$), a istotnie częściej od 50 do ponad 100 migrantów ($r = 0,28$; $p = 0,00$; $r = 0,47$; $p = 0,00$),
- wiek zatrudnionych migrantów – występują dwie umiarkowane dodatnie zależności, wskazujące, że małe przedsiębiorstwa istotnie częściej zatrudniają migrantów z przedziału wiekowego 25-35 lat ($r = 0,18$; $p = 0,00$), a istotnie rzadziej osoby znajdujące się w przedziale wiekowym 36-45 lat ($r = -0,16$; $p = 0,02$). Przedsiębiorstwa duże istotnie rzadziej zatrudniają osoby młode, od 18. do 24. roku życia ($r = -0,16$; $p = 0,02$), a istotnie częściej osoby z przedziału wiekowego od 36 do 45. lat ($r = 0,14$; $p = 0,03$),
- posiadane wykształcenie – średnie przedsiębiorstwa istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie średnie ($r = 0,21$; $p = 0,00$), a przedsiębiorstwa duże istotnie rzadziej zatrudniają migrantów z wykształceniem podstawowym ($r = -0,14$; $p = 0,04$),
- okres zatrudnienia – mikroprzedsiębiorstwa istotnie rzadziej zatrudniają migrantów na okres od 6 do 12 miesięcy ($r = -0,14$; $p = 0,04$), przedsiębiorstwa średnie istotnie rzadziej zatrudniają na okres do 3 miesięcy ($r = -0,16$; $p = 0,02$), a istotnie częściej zatrudniają na okres od 12 miesięcy do 3 lat ($r = 0,17$; $p = 0,02$),
- stanowisko pracy – małe przedsiębiorstwa istotnie częściej zatrudniają migrantów na stanowiskach pracowników biurowych ($r = 0,14$; $p = 0,04$),
- rodzaj zawieranej umowy – umowa o pracę na czas nieokreślony była istotnie częściej zawierana w przypadku małych przedsiębiorstw ($r = 0,24$; $p = 0,00$), a istotnie rzadziej w przypadku przedsiębiorstw średnich ($r = -0,15$; $p = 0,03$). Z kolei umowa o pracę na czas określony była istotnie rzadziej zawierana w przypadku mikroprzedsiębiorstw ($r = -0,15$; $p = 0,03$).

Następnie przeprowadzono analizy w celu sprawdzenia występowania istotnych zależności pomiędzy formą działalności przedsiębiorstwa a pozostałymi zmiennymi (tab. 5.61).

Tabela 5.61. Istotne różnice pomiędzy formą działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów

	F1	F2	F3	F4	F5
Liczba zatrudnionych migrantów					
M1	0,30	-0,14	0,11	0,13	-0,23
M2	-0,09	0,14	-0,05	-0,12	0,06
M3	-0,12	0	-0,02	0,11	0,02
M4	-0,14	0,09	-0,03	-0,13	0,26
M5	-0,11	0,18	0,02	-0,1	0,03
Wiek zatrudnionych migrantów					
L1	-0,08	0,12	-0,04	-0,09	0,04
L2	0,02	0,05	-0,11	-0,02	-0,02
L3	0,03	-0,11	0,16	0,04	0,00
Poziom wykształcenia					
E1	0,15	0,14	-0,07	0,18	-0,33
E2	-0,17	-0,07	0,11	-0,04	0,19
E3	0,03	-0,02	-0,03	-0,06	0,04
Okres zatrudnienia					
T1	0,22	-0,1	-0,03	-0,05	-0,05
T2	0,04	0,14	0,17	0,02	-0,17
T3	0,13	-0,17	-0,05	-0,18	0,16
T4	-0,1	0,02	-0,04	0,11	0
T5	-0,25	0,08	-0,06	0,11	0,06
Stanowisko pracy					
S1	0,07	0,05	0,07	-0,03	-0,08
S2	-0,06	0,00	-0,02	0,07	0,01
S3	0,03	-0,12	-0,03	0,05	0,04
S4	-0,08	-0,03	-0,09	-0,06	0,14
Rodzaj zawieranej umowy					
R1	0,02	0,15	-0,02	0,04	-0,15
R2	0,05	-0,12	-0,05	-0,07	0,11
R3	-0,14	-0,04	-0,11	0,09	0,09
R4	0,03	0,08	0,12	-0,11	-0,03
R5	0,06	-0,08	-0,02	0,23	-0,14

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że we wszystkich analizowanych przypadkach występują istotne zależności pomiędzy formą działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów:

- liczba zatrudnionych migrantów – przedsiębiorstwa działające w formie jednoosobowej działalności gospodarczej istotnie częściej zatrudniają do 4 migrantów ($r = 0,30$; $p = 0,00$). Spółki akcyjne istotnie rzadziej zatrudniają od 1 do 4 migrantów ($r = -0,14$; $p = 0,04$), a istotnie częściej od 5 do 9 migrantów ($r = 0,14$; $p = 0,04$) lub powyżej 100 ($r = 0,18$; $p = 0,01$),

- wiek zatrudnionych migrantów – spółki cywilne istotnie częściej zatrudniają osoby z przedziału wiekowego od 36 do 45 lat ($r = 0,16$; $p = 0,02$),
- posiadane wykształcenie – przedsiębiorstwa działające w formie jednoosobowej działalności gospodarczej oraz spółki akcyjne istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie podstawowe ($r = 0,15$; $p = 0,03$), a istotnie rzadziej tych posiadających wykształcenie średnie ($r = -0,17$; $p = 0,01$). Spółki akcyjne istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie podstawowe ($r = 0,14$; $p = 0,04$). Spółki jawne również istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie podstawowe ($r = 0,18$; $p = 0,00$). Natomiast spółki z ograniczoną odpowiedzialnością istotnie rzadziej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie podstawowe ($r = -0,33$; $p = 0,00$), a istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie średnie ($r = 0,19$; $p = 0,00$),
- okres zatrudnienia – przedsiębiorstwa działające w formie jednoosobowej działalności gospodarczej istotnie częściej zatrudniają na okres do 3 miesięcy ($r = 0,22$; $p = 0,00$), a istotnie rzadziej na okres od 6 miesięcy do roku ($r = -0,25$; $p = 0,00$). Spółki akcyjne istotnie częściej zatrudniają na okres do pół roku ($r = 0,14$; $p = 0,04$), a istotnie rzadziej na okres nieokreślony ($r = -0,17$; $p = 0,02$). Spółki cywilne także istotnie częściej zatrudniają na okres do pół roku ($r = 0,17$; $p = 0,01$). Spółki jawne istotnie rzadziej zatrudniają na stałe ($r = -0,18$; $p = 0,00$), a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością istotnie rzadziej zatrudniają na okres do pół roku ($r = -0,17$; $p = 0,01$), ale z kolei istotnie częściej zatrudniają na stałe ($r = 0,16$; $p = 0,01$),
- stanowisko pracy – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością istotnie częściej zatrudniają wykwalifikowanych pracowników fizycznych ($r = 0,14$; $p = 0,04$),
- rodzaj zawieranej umowy – przedsiębiorstwa działające w formie jednoosobowej działalności gospodarczej istotnie rzadziej zawierają umowy na czas określony ($r = -0,14$; $p = 0,04$). Spółki akcyjne istotnie częściej zawierają umowę o dzieło ($r = 0,15$; $p = 0,03$). Spółki jawne istotnie częściej zatrudniają w ramach samozatrudnienia ($r = 0,23$; $p = 0,00$). Z kolei spółki z ograniczoną odpowiedzialnością istotnie rzadziej zatrudniają w oparciu o umowy o dzieło ($r = -0,15$; $p = 0,03$) oraz w ramach samozatrudnienia ($r = -0,14$; $p = 0,04$).

W ostatnim kroku przeprowadzono analizy w celu sprawdzenia występowania istotnych zależności pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a pozostałymi zmiennymi (tab. 5.62).

Tabela 5.62. Istotne różnice pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów

	P1	P2	P3	P4
Liczba zatrudnionych migrantów				
M1	-0,05	-0,11	-0,02	0,28
M2	-0,03	0,13	-0,09	-0,12
M3	0,48	0,06	-0,06	-0,15
M4	-0,12	-0,08	0,15	-0,1
M5	-0,03	-0,01	0,11	0

	P1	P2	P3	P4
Wiek zatrudnionych migrantów				
L1	-0,8	-0,4	0,06	0,02
L2	0,06	0,08	-0,07	0,04
L3	0,03	-0,12	0,03	-0,03
Poziom wykształcenia				
E1	0,07	0,20	0,08	-0,05
E2	0,08	-0,14	-0,05	0
E3	-0,11	0	-0,04	-0,09
Okres zatrudnienia				
T1	0,15	-0,03	0,02	0,06
T2	-0,09	-0,08	-0,1	0,21
T3	-0,07	0,01	-0,05	-0,04
T4	0,1	-0,09	0,16	-0,12
T5	-0,02	0,15	0,01	-0,11
Stanowisko pracy				
S1	0,08	-0,14	0,02	-0,05
S2	-0,1	0,07	-0,09	-0,08
S3	-0,05	0,04	-0,04	0,05
S4	0,1	0,16	-0,04	-0,03
Rodzaj zawieranej umowy				
R1	0,05	0,02	0	-0,07
R2	-0,16	0,11	0,04	-0,11
R3	0,14	0,05	0,11	0,03
R4	-0,05	-0,03	0,01	-0,04
R5	-0,07	0,07	-0,07	0,13

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że w prawie wszystkich analizowanych przypadkach występują istotne zależności pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów:

- liczba zatrudnionych migrantów – przedsiębiorstwa z sektora budownictwa i materiałów budowlanych istotnie częściej zatrudniają od 10 do 49 migrantów ($r = 0,48$; $p = 0,03$), a przedsiębiorstwa usługowe istotnie rzadziej ($r = -0,15$; $p = 0,02$), z kolei istotnie częściej zatrudniają do 4 migrantów ($r = 0,28$; $p = 0,00$). Przedsiębiorstwa z sektora samochodów i części samochodowych istotnie częściej zatrudniają pomiędzy 50 a 100 pracowników pochodzenia obcego ($r = 0,15$; $p = 0,01$),
- posiadane wykształcenie – przedsiębiorstwa z sektora logistyki istotnie częściej zatrudniają migrantów posiadających wykształcenie podstawowe ($r = 0,20$; $p = 0,00$), a istotnie rzadziej tych posiadających wykształcenie średnie ($r = -0,14$; $p = 0,00$),
- okres zatrudnienia – przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych istotnie częściej zatrudniają na okres do 3 miesięcy ($r = 0,15$; $p = 0,03$), z sektora logistyki i transportu istotnie częściej na okres do 6 do 12 miesięcy ($r = 0,15$; $p = 0,03$), z sektora samochodów i części samochodowych istotnie częściej na okres od 12 miesięcy do 3 lat ($r = 0,16$; $p = 0,02$), a przedsiębiorstwa usługowe istotnie częściej na okres do pół roku ($r = 0,21$; $p = 0,00$),

- stanowisko pracy – przedsiębiorstwa z sektora logistyki i transportu istotnie rzadziej zatrudniały niewykwalifikowanych pracowników fizycznych ($r = -0,14$; $p = 0,04$), a istotnie częściej wykwalifikowanych pracowników fizycznych ($r = 0,16$; $p = 0,02$).
- rodzaj zawieranej umowy – przedsiębiorstwa działające w sektorze budownictwa i materiałów budowlanych istotnie rzadziej zatrudniały w oparciu o umowę na czas nieokreślony ($r = -0,16$; $p = 0,02$), a istotnie częściej w oparciu o umowę na czas określony ($r = 0,14$; $p = 0,04$).

Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć, że hipoteza zakładająca występowanie istotnych zależności pomiędzy formalnymi kryteriami odnoszącymi się do przedsiębiorstwa a poszczególnymi formami zatrudniania migrantów została zweryfikowana pozytywnie, bowiem wykazano występowanie tych istotnych zależności. Ponadto w wielu przypadkach zidentyfikowane zależności są silne lub umiarkowane, co wskazuje na mocne związki pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

PODSUMOWANIE

Zjawisko zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach jest coraz powszechniejsze. Wynika to z globalizacji, internacjonalizacji przedsiębiorstw czy po prostu dostępności taniej siły roboczej. Jeszcze na początku XXI wieku w Polsce występowało zjawisko emigracji, którego nasilenie miało miejsce w latach 2004-2005, kiedy to prawie milion Polaków wyjechał do obcych krajów, które w momencie przyłączenia Polski do Unii Europejskiej otworzyły swoje rynki pracy, umożliwiając zatrudnienie bez żadnych formalnych pozwoleń. Wtedy jednym z głównych kierunków była Wielka Brytania jako kraj oferujący lepsze warunki pracy niż Polska. Jednakże z biegiem lat, wraz ze wzrostem gospodarczym, Polska również stała się krajem docelowym dla dużej liczby migrantów poszukujących pracy. W Polsce największą grupą pracujących migrantów są osoby z Ukrainy oraz Białorusi, szacuje się, że ich liczba może przekraczać nawet 2 miliony.

W niniejszej monografii podjęto próbę scharakteryzowania procesów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone na potrzeby studia i analizy literaturowe z szerokiego obszaru, jaki stanowi zjawisko migracji, umożliwiły zidentyfikowanie luki badawczej w postaci braku w dotychczasowej literaturze badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa, w szczególności w podmiotach gospodarczych działających na terenie Polski. Rozważania w niniejszej pracy odnosiły się do głównego pytania badawczego: *Jak kształtują się procesy związane z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach?*, którego eksplikacja spowodowała podjęcie próby znalezienia odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze (które w pracy przyjęły postać pytań szczegółowych), czego efektem jest:

- zaprezentowanie struktury dotyczącej zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach pod względem ich liczby, wieku, okresu zatrudnienia, rodzaju umowy o pracę i zajmowanego stanowiska;
- analiza i ocena procesów rekrutacji migrantów w polskich przedsiębiorstwach;
- analiza i ocena procesów zarządzania operacyjnego pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach;

- analiza i ocena procesów motywacji cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach;
- analiza i ocena procesów przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa;
- identyfikacja występujących zależności w aspekcie zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa.

Tym samym cel główny monografii w postaci *diagnozy i oceny procesu zarządzania migrantami w przedsiębiorstwie oraz ich wpływu na jego dalszy rozwój* został zrealizowany, ponieważ przeprowadzone badania i analizy umożliwiły postawienie diagnozy w postaci uzyskania szczegółowego obrazu dotyczącego zarządzania migrantami w polskich przedsiębiorstwach.

Zrealizowane w niniejszej monografii badania empiryczne obejmowały:

1. Przeprowadzenie analiz ilościowych w odniesieniu do zjawiska migracji zarobkowej w Unii Europejskiej, w Polsce oraz w polskich podmiotach gospodarczych.
2. Przeprowadzenie testów istotności ukierunkowanych na zidentyfikowanie występujących zależności pomiędzy przyjętymi zmiennymi.
3. Przeprowadzenie analiz oceny istotnych różnic zachodzącymi pomiędzy wybranymi kryteriami dotyczącymi zatrudniania migrantów.
4. Przeprowadzenie analizy skupień umożliwiającej pogrupowanie respondentów ze względu na stopień oceny ważności analizowanych zmiennych.
5. Przeprowadzenie wielokryterialnych analiz ukierunkowanych na zidentyfikowanie korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi.

Wyniki uzyskane po przeprowadzonych badaniach zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym umożliwiły sformułowanie bardziej ogólnych wniosków, a mianowicie:

- Niemal połowa przedsiębiorstw zatrudnia nie więcej niż 4 migrantów, ponadto połowa z nich nie jest w stanie udzielić konkretnej odpowiedzi, czy zostanie zwiększona liczba zatrudnionych migrantów.
- Ponad połowa przedsiębiorstw zatrudnia migrantów pochodzących z Ukrainy i Białorusi w przedziale wiekowym pomiędzy 25. a 35. rokiem życia posiadających wykształcenie wyższe (które jednak nie odgrywa większej roli przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu), którzy są najczęściej zatrudniani na czas określony (w oparciu o umowę na czas określony) w charakterze niewykwalifikowanych pracowników fizycznych.
- Do głównych przyczyn zatrudniania migrantów należy duża dyspozycyjność migrantów, niższe koszty zatrudnienia oraz wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywane obowiązki.
- Do najczęściej wskazywanych formalnych utrudnień polskie przedsiębiorstwa zaliczyły długi czas oczekiwania na wizę przez migranta, niewystarczające informacje o przepisach i procedurach oraz różne wymogi urzędów dotyczące wymaganych dokumentów niezbędnych do uzyskania zezwolenia na pobyt i pracę migranta.

- Do najczęściej wskazywanych skutków, stanowiących konsekwencje występujących utrudnień, przedsiębiorstwa zaliczyły niemożność zatrudnienia pracownika w określonym czasie i niemożność zaplanowania określonych procesów biznesowych. Jednakże spora grupa przedsiębiorstw wskazała, iż występujące formalne utrudnienia nie spowodowały żadnych dalszych konsekwencji wpływających na proces zatrudniania migrantów.
- W odpowiedzi na występujące utrudnienia przedsiębiorstwa wskazały szereg usprawnień w postaci możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, usprawnienia procesu wydawania wiz pracowniczych w konsulatach zagranicznych oraz skrócenie czasu trwania procedur.
- Z uwagi na to, że prawie połowa przedsiębiorstw korzystała z usług agencji pracy tymczasowej, zapytano o wskazanie głównych przyczyn takich działań. Za główną przyczynę respondenci wskazali szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy, sprawną obsługę dokumentacji oraz posiadanie przez agencję pracy bazy pracowników zarówno krajowych, jak i z innych krajów.
- W odniesieniu do mocnych stron migrantów najwyżej oceniono to, że migranci rzadziej zmieniają pracę, co powoduje zmniejszenie się fluktuacji pracowników, wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywaną pracę oraz szybką integrację zatrudnionych migrantów z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa.
- W odniesieniu do ich słabych stron najczęściej wskazywany był fakt odchodzenia z pracy bez uprzedzenia, brak zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego przez migrantów oraz brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy.
- Najwyżej ocenianymi wartościami wynikającymi z zatrudniania migrantów były: terminowe wykonywanie zadań przez zatrudnionych migrantów, współpraca i dyspozycyjność oraz sumienność i zaangażowanie.
- W aspekcie występujących problemów najczęściej wskazywany był problem w postaci braku znajomości przez migrantów przepisów prawa i norm obowiązujących w Polsce, brak znajomości języka polskiego oraz problem związany z adaptacją migrantów w nowym miejscu pracy.
- Działania motywacyjne odgrywają znaczącą rolę w zarządzaniu pracą migrantami, przyjmują one najczęściej charakter możliwości dalszego rozwoju zawodowego, np. poprzez uczestnictwo w różnorodnych kursach czy szkoleniach, zwiększenie poziomu wynagrodzeń w zależności od posiadanego stażu pracy oraz oferowane premie i nagrody finansowe.
- jako największe wartości stanowiące szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa respondenci wskazali zwiększenie poziomu tolerancji dla mniejszości kulturowych z jednoczesnym zmniejszeniem poziomu uprzedzeń względem nich oraz wzrost ogólnego poziomu tolerancyjności,

- z kolei w odniesieniu do zagrożeń najczęściej wskazywana była bariera językowa, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników oraz występowania sprzecznych stylów w pracy.

Przyjmując kryterium wielkości przedsiębiorstw, na podstawie przeprowadzonych badań i analiz możliwe było wysnucie bardziej szczegółowych wniosków:

- Analizując przyczyny zatrudniania obcokrajowców, mikroprzedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały te w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach, znajomości języków obcych, znajomości rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur oraz różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Do najbardziej oczekiwanych wartości istotnie częściej zaliczały kreatywność i inicjatywę oraz nastawienie na indywidualny sukces.
- Przedsiębiorstwa małe w żadnym z analizowanych aspektów nie wykazały istotnych różnic w porównaniu do innych przedsiębiorstw.
- Przedsiębiorstwa średnie tylko w odniesieniu do słabych stron zatrudnionych migrantów istotnie częściej wskazywały te w postaci nieprzykładania należytej staranności do wykonywanej pracy oraz braku reakcji na działania zwiększające motywację do pracy.
- Duże przedsiębiorstwa najwięcej istotnych różnic wykazały w odniesieniu do proponowanych usprawnień, stanowiących odpowiedzi na formalne utrudnienia. Istotnie częściej wskazywały one na potrzebę rozszerzenia listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, rozszerzenia listy zawodów deficytowych oraz takich, względem których nie jest wymagana informacja starosty, możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska oraz możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu. Jako najbardziej oczekiwane wartości przedsiębiorstwa te istotnie częściej wskazywały na te w postaci terminowości wykonywanych zadań, sumienności i zaangażowania oraz współpracy i dyspozycyjności. Z kolei do słabych stron zatrudnionych migrantów istotnie częściej wskazywane były te w postaci odchodzenia z pracy bez uprzedzenia oraz słabą integrację z innymi pracownikami.

Analizy badanych zagadnień w odniesieniu do profilu działalności przedsiębiorstw umożliwiły sformułowanie szczegółowych wniosków:

- Przedsiębiorstwa z sektora logistyki i transportu charakteryzują się tym, że najczęściej wskazywały różnice w aspekcie analizowanych zagadnień. W odniesieniu do przyczyn zatrudniania obcokrajowców istotnie częściej wskazywały one na: większą motywację do pracy, różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, ograniczenia rotacji pracowników, brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach oraz znajomość języków obcych. Jako utrudnienia istotnie

częściej wskazywały skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy, brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych oraz niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania pracowników pochodzących z zagranicy. W odpowiedzi na występujące utrudnienia przedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały usprawnienia w postaci skrócenia czasu trwania procedur, usprawnienie procesu wydawania wiz w celu pracy w konsulatach zagranicznych oraz wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnej pracy. W aspekcie najbardziej oczekiwanych wartości wskazały one nastawienie na indywidualny sukces, umiejętności zawodowe, kreatywność i inicjatywę oraz dobrą prezencję i kulturę osobistą. Za najbardziej istotne mocne strony migrantów uznały to, że szybko integrują się oni z pozostałymi pracownikami w zespole, rzadziej zmieniają pracę oraz są bardziej zmotywowani do pracy.

- Przedsiębiorstwa z sektora budownictwa i materiałów budowlanych za najbardziej istotne różnice uznały różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, oraz znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, a także znajomość innych kultur (jako przyczyny zatrudniania migrantów). Ponadto wskazywano na brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych (jako formalne utrudnienie), kreatywność i inicjatywę jako najbardziej oczekiwane wartości oraz to, że migranci charakteryzują się wyższą motywacją do wykonywanej pracy.
- Przedsiębiorstwa z sektora samochodów i części tylko w jednym aspekcie istotnie częściej wskazywały kreatywność i inicjatywę jako czynnik stanowiący najbardziej oczekiwaną wartość, będącą efektem zatrudnienia migrantów.
- Przedsiębiorstwa usługowe w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały te w postaci ograniczenia rotacji pracowników oraz znajomości rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, jak również znajomości innych kultur. Także za najbardziej istotny czynnik w aspekcie najbardziej oczekiwanych wartości wskazywały kreatywność i inicjatywę, a w aspekcie mocnych stron migrantów istotnie częściej wskazywały to, że posiadają oni pozytywny stosunek do pracy.

Analizy badanych zagadnień w odniesieniu do liczby zatrudnionych migrantów w przedsiębiorstwie umożliwiły sformułowanie szczegółowych wniosków:

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci braku polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci odporności na stres, kreatywności i inicjatywy, dobrej prezencji oraz kultury osobistej i koleżeńskości. Istotnie częściej wskazywały formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców, niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy, i długiego czasu oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców. Do najczęściej wskazywanych konse-

- kwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły niemożność zatrudnienia pracowników na czas, a przez to utratę zleceń lub kontraktów oraz niemożność zaplanowania procesów biznesowych. Istotnie częściej proponowały zmiany w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych. W odniesieniu do występujących problemów istotnie częściej wskazywały kwestie rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy, zjawiska ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie, brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem, wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa i niższej jakości wykonywanej pracy przez obcokrajowców w porównaniu z rodzimymi pracownikami. Za mocne strony migrantów postrzegają posiadanie wyższych kompetencji. Najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci możliwości dalszego rozwoju zawodowego, premii i nagród finansowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, a także różne rozumienie etyki zawodowej.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci znajomości języków, większej motywacji do pracy i różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci dobrej prezencji i kultury osobistej, koleżeńskości oraz terminowości wykonywanych zadań. Także istotnie częściej wskazywały formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy oraz trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów. Do najczęściej wskazywanych negatywnych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz strat wizerunkowych firmy. W aspekcie proponowanych zmian istotnie częściej wskazywały na konieczność rozszerzenia listy zawodów deficytowych. Do mocnych stron migrantów zaliczyły posiadanie wyższych kompetencji niż polscy pracownicy. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują premie i nagrody finansowe, możliwość dalszego rozwoju zawodowego, pomoc w załatwieniu formalności urzędowych oraz zwiększanie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Za największe szanse z zatrudniania cudzoziemców dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych i wzrost ekonomiczny. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają

- barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkującą jej błędnym interpretowaniem, oraz sprzeczne style pracy w zespołach.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci niższych kosztów zatrudnienia. Istotnie częściej wskazywały oczekiwane wartości w postaci dobrej prezencji i kultury osobistej. W odniesieniu do konsekwencji najczęściej wskazywały te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz utraty zleceń lub kontraktów. W odniesieniu do występujących problemów istotnie częściej podkreślały występowanie problemów w postaci braku znajomości języka polskiego. Za mocne strony migrantów uważają ich większą motywację do pracy i efektywniejszą pracę. Z kolei do słabych stron migrantów zaliczyły odchodzenie bez uprzedzenia z pracy, niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę i słabą integrację z innymi pracownikami. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują premie i nagrody finansowe, zwiększanie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomoc w załatwieniu formalności urzędowych, możliwość dalszego rozwoju zawodowego oraz pakiet medyczny. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkującą jej błędnym interpretowaniem, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach.
 - Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów istotnie częściej wskazywały jako przyczyny zatrudniania migrantów brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Do najczęściej wymienianych negatywnych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas oraz związaną z tym niemożność zaplanowania procesów biznesowych oraz straty finansowe firmy. W odniesieniu do występujących problemów wskazały na: brak znajomości języka polskiego, kwestie rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy oraz uzależnienie od używek. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują cudzoziemcom działania w postaci darmowego transportu do pracy, dofinansowania wypoczynku, darmowego wyżywienia, organizacji bezpłatnego noclegu oraz premii i nagród finansowych. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników oraz uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień, napięcie

między pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur, problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkującą jej błędnym interpretowaniem, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach.

- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów istotnie częściej wymieniały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci dużej dyspozycyjności pracowników. Istotnie częściej wskazywały oczekiwaną wartość w postaci sumienności i zaangażowania. W aspekcie formalnych utrudnień istotnie częściej podawały te w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy oraz długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców. Do najczęściej wskazywanych negatywnych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, a co za tym idzie – niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz utraty zleceń lub kontraktów. W ramach proponowanych usprawnień wskazywały na możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywanie decyzji on-line, możliwości wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu, rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty, wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy oraz rozszerzenie listy zawodów deficytowych. W odniesieniu do występujących problemów zatrudniania cudzoziemców istotnie częściej wskazywały problem związany z ich uzależnieniem od używek. Do słabych stron migrantów zaliczyły przede wszystkim fakt ich odchodzenia bez uprzedzenia z pracy. W ramach działań motywacyjnych przedsiębiorstwa te najczęściej oferują działania w postaci darmowego transportu do pracy, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomocy w zaklimatyzowaniu się w nowym miejscu pracy i w załatwieniu formalności urzędowych oraz darmowego wyżywienia. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają wyższy poziom tolerancji dla różnorodności kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wzrost ekonomiczny, naukę obcych języków, zwiększenie interakcji między pracownikami, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników, większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości oraz lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoką wrażliwość kulturową. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają różne rozumienie etyki zawodowej, sprzeczne style pracy w zespołach, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, utrudnioną integrację spowodowaną uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi oraz barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień.

Analizując wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w kontekście zatrudniania migrantów, wykazano, że:

- zwiększeniu uległy koszty ponoszone z tytułu utrzymywania migrantów przebywających w kwarantannie,
- proces poszukiwania i zatrudniania migrantów był utrudniony lub w ogóle niemożliwy do zrealizowania,
- liczba zatrudnionych migrantów uległa zmniejszeniu.

Dodatkowo proces badawczy obejmował weryfikację sformułowanych hipotez badawczych, która była możliwa dzięki badaniom empirycznym wśród przedsiębiorstw działających w Polsce. Dokonując podsumowania weryfikacji przyjętych hipotez, można wskazać, że:

1. Hipoteza H1: *Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców, oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu takich osób, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy ich zatrudnianiu oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie pięć hipotez szczegółowych zostało także pozytywnie zweryfikowanych. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem zatrudnienia migrantów przez polskie przedsiębiorstwa został inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy podkreśla zatem ogromną różnorodność w realizacji procesu zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa.
2. Hipoteza H2: *Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne strony oraz słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie trzy hipotezy szczegółowe zostały także pozytywnie zweryfikowane. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem zarządzania operacyjnego pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach został przez nie inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów.
3. Hipoteza H3: *Katalog działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom, jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba za-*

trudnianych cudzoziemców) została częściowo pozytywnie zweryfikowana, gdyż hipoteza szczegółowa została częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony można przyjąć, że hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie, bowiem wykazano występowanie istotnych zależności. Z drugiej jednak strony wszystkie zidentyfikowane istotne korelacje są korelacjami słabymi lub umiarkowanymi o charakterze dodatnim lub ujemnym, co nie wskazuje na silne związki pomiędzy poszczególnymi działaniami motywacyjnymi. Tym samym przyjęto, że hipoteza ta została częściowo pozytywnie zweryfikowana.

4. Hipoteza H4: *Postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wynikające z zatrudniania cudzoziemców, są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie trzy hipotezy szczegółowe zostały także pozytywnie zweryfikowane. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa został przez nie inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów.
5. Hipoteza 5: *Występują statystycznie istotne różnice pomiędzy poszczególnymi formami zatrudniania cudzoziemców a parametrami przedsiębiorstwa (wielkość, profil i forma działalności)* została pozytywnie zweryfikowana. Nie tylko bowiem wykazano występowanie istotnych zależności, dodatkowo w wielu przypadkach zidentyfikowane zależności są silne lub umiarkowane, co wskazuje na silne związki pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Nieustanny rozwój nauk determinowany jest prowadzeniem badań zarówno przez szerokie grono naukowców akademickich, jak i praktyków. Inspiracją do podejmowania badań są nieustanne poszukiwania odpowiedzi na formułowane pytania badawcze. Przeprowadzone analizy literaturowe czy zainteresowania badacza stanowią główny punkt wyjścia do rozpoczęcia procesu badawczego w określonym obszarze naukowym. Efektem zrealizowanych badań są wnioski i modele, ale również rozpoznanie nieznanych dotychczas wycinków rzeczywistości. Aby jednak zrealizowane badania można było uznać za wartościowe, muszą one wnosić rzeczywisty wkład do określonego obszaru nauk, w tym przypadku do nauk o zarządzaniu i jakości. Zdaniem Autora, niniejsza monografia w dużym stopniu przyczynia się do wzbogacenia tego obszaru naukowego poprzez:

- dogłębną analizę i usystematyzowanie dorobku literaturowego, dotyczącego zjawiska migracji, a w szczególności migracji zarobkowej,

- kompleksowe ujęcie migracji, obejmujące scharakteryzowanie typologii oraz czynników migracji wraz z propozycją autorskiego podziału czynników migracji na te o charakterze przyciągającym oraz wypychającym – wraz z ich dokładną charakterystyką,
- dokładne omówienie zjawiska migracji zarobkowej w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami,
- identyfikację, a następnie uzupełnienie luki badawczej w postaci braku badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa,
- dokładne scharakteryzowanie zjawiska, jakim jest migracja zarobkowa w świetle przeprowadzonych badań ilościowych,
- analizę i ocenę procesów rekrutacji, zarządzania operacyjnego, motywacji oraz przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa w aspekcie zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa,
- wzbogacenie teorii zarządzania poprzez zaprezentowanie procesu zarządzania pracownikami zagranicznymi w przedsiębiorstwach, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tym samym niniejsza monografia może być bardzo przydatnym narzędziem zarówno dla teoretyków, jak i praktyków w obszarze zatrudniania i zarządzania pracownikami zagranicznymi poprzez wyraźne określenie podejścia przedsiębiorstwa do faktu zatrudniania migrantów. Publikacja ta również może stanowić przydatne narzędzie dla praktyków zarządzania, wskazując, jak szanse i zagrożenia wynikające z występowania środowiska wielokulturowego w przedsiębiorstwach mogą wpływać na dalszy jego rozwój.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej monografii studia literaturowe oraz badania empiryczne w przedsiębiorstwach zatrudniających cudzoziemców wykazały, że zjawisko migracji zarobkowej charakteryzuje się dużą wielowymiarowością i złożonością. Dlatego też wypełnienie istniejącej luki badawczej stanowi zaledwie uzupełnienie wycinka w tak szerokim obszarze naukowym, jakim jest kwestia migracji zarobkowej. Jednym z ograniczeń przeprowadzonych badań jest to, że respondentami byli właściciele lub osoby zarządzające przedsiębiorstwem, co umożliwiło zaprezentowanie tylko ich punktu widzenia na badane zjawisko. Tym samym uzyskane wyniki badań można traktować jako pewne uproszczenie, a do jego uszczegółowienia należałoby przeprowadzić analogiczne badania, jednak tym razem wśród pracowników przedsiębiorstwa – zarówno rodzimych, jak i cudzoziemców. Kolejnym ograniczeniem podczas przeprowadzania badań było wykorzystanie wyłącznie kwestionariusza ankietowego jako narzędzia badawczego, ponieważ panujące nastroje i problemy wynikające z wydarzeń ostatnich czasów mogły wpłynąć na kształtowanie się opinii, a przez to na wskazania w ankiecie.

Co ważne, należy mieć na uwadze to, że monografia nie wyczerpuje tematu zarządzania migrantami w polskich przedsiębiorstwach. Biorąc to pod uwagę, można wskazać kierunki przyszłych badań, które mogą być interesujące z naukowego punktu widzenia, w tym m.in.:

- przeprowadzenie analogicznych badań, ale skierowanych do pracowników przedsiębiorstw zatrudniających migrantów. Badania przeprowadzone w niniejszej monografii zostały zrealizowane w oparciu o punkt widzenia menedżerów badanych przedsiębiorstw. Warto natomiast poznać punkt widzenia samych pracowników zarówno rodzimych, jak i migrantów, co umożliwi uzyskanie pełniejszego obrazu zarządzania migrantami w polskich przedsiębiorstwach
- dokonanie rozszerzonej diagnozy procesu zarządzania pracownikami, uwzględniającej szerszy kontekst działania przedsiębiorstw,
- przeprowadzenie oceny wpływu pracy cudzoziemców na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, jego działania w obszarze zrównoważonego rozwoju czy stosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- analiza przedsiębiorczości w odniesieniu do migrantów, ich postaw, działań i dokonań,
- ocena stanu zarządzania pracownikami zagranicznymi w przedsiębiorstwach w warunkach światowej epidemii COVID-19, jej wpływu na proces zarządzania, działań przedsiębiorstw w tym zakresie czy zmiany polityki względem zatrudnionych cudzoziemców.

Reasumując, Autor niniejszej monografii uważa, że przeprowadzone badania naukowe, wraz z przeprowadzonymi analizami, umożliwiły nie tylko zrealizowanie głównego celu badawczego monografii i wypełnienie luki badawczej, ale stanowią również wymierny wkład do obszaru nauk o zarządzaniu i jakości.

BIBLIOGRAFIA

- 40 proc. PUP spodziewa się wzrostu zatrudnienia cudzoziemców w Polsce (2021), Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/40-proc-PUP-spodziewa-sie-wzrostu-zatrudnienia-cudzoziemcow-w-Polsce-8242699.html>, data dostępu: 2.01.2022.
- About Migration, <https://www.iom.int/about-migration>, data dostępu: 26.10.2021.
- Aczel A. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Afonso A. (2009). The domestic regulation of transnational labour markets: EU enlargement and the politics of labour migration in Switzerland and Ireland. *The transnationalization of economies, states, and civil societies: New challenges for governance in Europe*, s. 83-106, DOI: 10.1007/978-0-387-89339-6_4.
- Agrela B., Dietz G., Geiger M. (2006). Multilevel and public-private integration management in Spain. Implications for migrant workers in the agriculture of Almería, *Studi Emigrazione*, 43(163), s. 677-698.
- Ahmad K. (2013), Leadership and work motivation from the cross cultural perspective, *International Journal of Commerce & Management*, 19, s. 72-84; DOI: 10.1108/10569210910939681.
- Akhmetshin E., Morozov I., Pavlyuk A., Yumashev A., Yumasheva N., Gubarkov S. (2018), Motivation of personnel in an innovative business climate, *European Research Studies Journal*, 21(1), s. 352-361.
- Akkuş G.E. (2015), The contribution of the remittances of Turkish workers in Germany to the balance of payments of Turkey (1963-2013). *Turkish German affairs from an interdisciplinary perspective*, s. 185-212, DOI: 10.3726/978-3-653-06267-0.
- Alberti G., Cutter J. (2022), Labour migration policy post-Brexit: The contested meaning of regulation by old and new actors, *Industrial Relations Journal*, 53(5), s. 430-445, DOI: 10.1111/irj.12382.
- d'Albis H., Boubtane E., Coulibaly D. (2018), Macroeconomic evidence suggests that asylum seekers are not a "burden" for Western European countries, *Science Advances*, 4(6), DOI: 10.1126/sciadv.aaq0883.
- Aleksynska M., Tritah A. (2015), The heterogeneity of immigrants, host countries' income and productivity: a channel accounting approach, *Economic Inquiry*, 53(1), s. 150-172, DOI: 10.1111/ecin.12141.

- Alho R. (2013), Trade union responses to transnational labour mobility in the Finnish-Estonian context, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), s. 133-154. DOI: 10.19154/njwls.v3i3.3015.
- Altman D.G. (1991), *Practical Statistics for Medical Research*, Chapman & Hall, London.
- Anderson B. (2010), Migration, immigration controls and the fashioning of precarious workers, *Work, Employment and Society*, 24(2), s. 300-317.
- Andreev V.A., Varkulevich T.V., Arnaut M.N. (2019), Using supply chain strategy in skilled workers migration: A consequence for the Russian Far East's economy, *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), s. 458-465.
- Andrijasevic R., Sacchetto D. (2016), From labour migration to labour mobility? The return of the multinational worker in Europe, *Transfer*, 22(2), s. 219-231, DOI: 10.1177/1024258916635975.
- Ang S.H. (2000), The power of money: A cross-cultural analysis of business-related beliefs, *Journal of World Business*, 35, s. 43-60.
- Angrist J.D., Kugler A.D. (2003), Protective or counter-productive? Labour market institutions and the effect of immigration on EU natives, *Economic Journal*, 113, s. F302-F331, DOI: 10.1111/1468-0297.00136.
- Apalkova V., Tsyganov S., Meshko N., Tsyganova N., Apalkov S. (2021), Application of decision tree model for prediction of immigration policy in different countries of the world, *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), s. 513-532, DOI: 10.21511/ppm.19(3).2021.42.
- Apgar M. (1998), *The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work*, <https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work>, data dostępu: 20.05.2021.
- April K., Syed J. (2015), Race and Ethnicity in the Workplace, [w:] Syed J., Ozbilgin M. (eds.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*, Sage, Los Angeles, s. 134-180.
- Aquino R.S., Tuazon G.P., Yap T.W., David, I.B.M. (2017), In search of greener pastures? Investigating Filipino tourism and hospitality management students' willingness to work overseas, *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 6(2), s. 81-90.
- Arango J. (1998), *Migrants in Europe: Between Integration and Exclusion*. Conference on International Migration: Challenges for European Populations, Bari, 25-27 June.
- Arango J. (2000), Explaining migration: a critical view, *International Social Science Journal*, 52(165), s. 283-296, DOI: 10.1111/issj.12183.
- Armitage P., Berry G., Matthews J.N.S. (2002), *Statistical Methods in Medical Research*. 4th ed, Blackwell Science.
- Armstrong M. (2006), *Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, s. 11.
- Armstrong M. (2008), *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, Kogan Page, London.
- Armstrong M. (2005), Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Nikonorow A. (2013), *Zarządzanie talentami – koncepcje, tendencje i wyzwania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Armstrong M. (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London, s. 7.
- Armstrong M., Taylor S. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, s. 219.
- Arnholtz J., Hansen N.W. (2013), Labour market specific institutions and the working conditions of labour migrants: The case of Polish migrant labour in the Danish labour market, *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), s. 401-422, DOI: 10.1177/0143831X12450055.
- Arrehag, L., Sjöberg, Ö., Sjöblom, M. (2005), Cross-border migration and remittances in a post-communist society: return flows of money and goods in the Korçë district, Albania, *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 3(1), s. 9-40.
- Assumptions for net migration by age, sex and type of projection (08.02.2021), https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_19nanmig/default/bar?lang=en, data dostępu: 2.11.2021.
- Baas T., Brücker H., Hauptmann A. (2010), Labor mobility in the enlarged EU: Who wins, who loses? EU labor markets after post-enlargement migration, s. 47-70, DOI: 10.1007/978-3-642-02242-5_2.
- Bahovadinova M. (2018), The 'mobile proletariat': The production of proletariat labor on a Soviet construction site, *Labor History*, 59(3), s. 277-294, DOI: 10.1080/0023656X.2018.1428726.
- Bal C.S. (2022), Dealing with deportability in a pandemic-hit labour migration regime, [w:] Yeoh B.S.A., Wee K., Lam T., *Migrant workers in Singapore: Lives and labour in a transient migration regime*, s. 115-117, DOI: 10.1142/9789811255038_0008.
- Bańka W. (2002), *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Barrell R., Fitzgerald J., Riley R. (2010), EU enlargement and migration: Assessing the macroeconomic impacts, *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 48(2), s. 373-395, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2009.02056.x>.
- Baruch Y., Dickmann M., Altman Y., Bournois F. (2013), Exploring international work: Types and dimensions of global careers, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), s. 2369-2393, DOI: 10.1080/09585192.2013.781435.
- Basok T., Piper N. (2012), Management versus rights: Women's migration and global governance in Latin America and the Caribbean, *Feminist Economics*, 18 (2), s. 35-61, DOI: 10.1080/13545701.2012.690525.
- Bedrnová E., Nový I. (2002), *Psychologie a Sociologie Řízení*, Management Press, Praga, s. 262.
- Been W., de Beer P. (2022), Combatting exploitation of migrant temporary agency workers through sectoral self-regulation in the UK and the Netherlands, *European Journal of Industrial Relations*, 28(2), s. 175-191, DOI: 10.1177/09596801211052532.
- de Beer J. (1997), The effect of uncertainty of migration on national population forecasts: the case of the Netherlands, *Journal of Official Statistics*, 13(3), s. 227-243.

- Beine M., Coulombe S., Vermeulen W.N. (2015), Dutch disease and the mitigation effect of migration: evidence from Canadian provinces, *The Economic Journal*, 125(589), s. 1574-1615.
- Bell S., Alves S., de Oliveira E.S., Zuin A. (2010), Migration and land use change in Europe: A review, *Living Reviews in Landscape Research*, s. 4, DOI: 10.12942/lrlr-2010-2.
- Benček D, Schneiderheinze C. (2019), More development, less immigration to OECD countries – Identifying inconsistencies between cross-sectional and time-series estimates of the migration hump, *Kiel Working Paper Nr 2145*, December, https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/Claas_Schneiderheinze/KWP_2145.pdf, data dostępu: 23.10.2021.
- Berg-Nordlie M. (2018), New in town. Small-town media discourses on immigrants and immigration, *Journal of Rural Studies*, 64, s. 210-219, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2018.05.007.
- Białas M., Solek A. (2008), Migrations of Ukrainian population to Poland at the turn of the 20th and 21st centuries – situation, reasons, challenges, *Journal of International Studies*, 1(1), s. 56-64, DOI: 10.14254/2071-8330.2008/1-1/6.
- Bianchi R.V. (2000), Migrant tourist-workers: Exploring the 'contact zones' of post-industrial tourism, *Current Issues in Tourism*, 3(2), s. 107-137, DOI: 10.1080/13683500008667869.
- Bieniok H. (2014), Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania, *Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 183, s. 11-27.
- Bijak J. (2006), Forecasting international migration: selected theories, models, and methods, *CEFMR Working Paper*, Warszawa, 4, s. 4-16.
- Bilan Y. (2012), Specificity of border labour migration, *Transformations in Business & Economics*, 11(2/26), s. 82-97.
- Bilan Y., Strielkowski W. (2016), Migration in post-transition economies: Immigration surplus in Visegrad Group countries, *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), s. 182-196, DOI: 10.1504/IJTGM.2016.076310.
- Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Joshi O. (2020), Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success, *Business: Theory and Practice*, 21(2), s. 780-791, DOI: 10.3846/btp.2020.12750.
- Bilsborrow R.E., Graeme H., Oberai A.S., Zlotnik H. (1997), International migration statistics. Guidelines improvement of data collection systems, *International Labour Office*, s. 5.
- Bite P., Konczos Szombathelyi M., Vasa L. (2020), The concept of labour migration from the perspective of Central and Eastern Europe, *Economics and Sociology*, 13(1), s. 197-216, DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-1/13.
- Bodziany M., Ściborek Z., Ślusarczyk S. (2021), Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service, *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), s. 474-492.
- Bohn S., Owens E.G. (2012), Immigration and informal labor, *Industrial Relations*, 51(4), s. 845-873, DOI: 10.1111/j.1468-232X.2012.00707.x.

- Bojarczyk B. (2021), Sytuacja w Afganistanie, Okiem eksperta, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, <https://www.umcs.pl/pl/komentarze-eksperckie,22097,sytuacja-w-afganistanie,106455.chtm>, data dostępu: 27.10.2021.
- Borjas G. (1990), *Friends or Strangers: The Impact of Immigrants on the U.S. Economy*, Basic Books Inc., New York.
- Borkowska S. 2014, Rola zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), s. 9-26.
- Borraccetti M. (2018), Labour migration in Europe: Exploitation and legal protection of migrant workers. *Labour migration in Europe volume II: Exploitation and legal protection of migrant workers*, s. 1-139, DOI: 10.1007/978-3-319-93979-7.
- Bourles R., Cozarenco A. (2017), *Entrepreneurial Motivation and Business Performance: Evidence from a French Microfinance Institution*, Aix-Marseille School of Economics, s. 1-22.
- Bredl S. (2011), Migration, remittances and educational outcomes: The case of Haiti, *International Journal of Educational Development*, 31(2), s. 162-168.
- Bremner, J., Hunter L.M. (2014), Migration and the Environment, *Population Reference Bureau Population Bulletin*, 69(1).
- Brockmann M. (2002), Towards a model of quality of life for older ethnic minority migrants in Germany, Austria and the UK, *European Societies*, 4(3), s. 285–306.
- Browning H.L., Rodriguez N. (1985), The migration of Mexican indocumentados as settlement process: Implications for work, [w:] Borjas G.J., Tienda M. (eds.), *Hispanics in the U.S. economy*, Academic Press, Orlando, s. 277-297.
- Brücker H., Jahn E.J. (2011), Migration and wage-setting: reassessing the labour market effects of migration, *The Scandinavian Journal of Economics*, 113(2), s. 286-317, DOI: 10.1111/j-1467.9442.2010.01634.x.
- Büchel F., Frick J. (2005), Immigrant's economic performance across Europe – Does immigration policy matter, *Population Research and Policy Review*, 24(2), s. 175-212.
- Bukowska U., Oczkowska R. (red.) (2014), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Difin, Warszawa.
- Burawoy M. (1976), The functions and reproduction of migrant labor: Comparative materials from Southern Africa and the United States, *American Journal of Sociology*, 81, s. 1050-1087, DOI: <https://doi.org/10.1086/226185>.
- Burkiewicz Ł., Knap-Stefaniuk A. (2018), Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów, *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 130, s. 61-69, DOI: 10.29119/1641-3466.2018.130.5.
- Butler B.N., Dzikus L. (2015), Sport labour migration: Understanding leisure activities of american professional basketball players abroad, *Leisure Studies*, 34(1), s. 67-81, DOI: 10.1080/02614367.2014.964292.
- Byars L.L., Rue L.W. (2018), *Human Resource Management (8th ed.)*, McGraw-Hill/Irwin, New York, s. 371-383.

- Cadena B.C. (2013), Native competition and low-skilled immigrant inflows, *Journal of Human Resources*, 48(4), s. 910-944, DOI: 10.3368/jhr.48.4.910
- Calenda D., Pitkänen P., Sippola A. (2019), Integration of foreign-born nurses in Finnish social and health care organizations: Evidences, challenges and responses. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 17(2), s. 152-167, DOI: 10.1080/15562948.2018.1428843.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, USA, s. 29.
- Campbell I. (2007), Chi-squared and Fisher-Irwin tests of two-by-two tables with small sample recommendations, *Statistics in Medicine*, 26(19), s. 3661-3675, DOI: 10.1002/sim2832.
- Cangiano A. (2012), Immigration policy and migrant labour market outcomes in the European Union: New evidence from the EU Labour Force Survey, LAB-MIG-GOV Project Raport, FIERI Working Paper.
- Card D.E. (2001), Immigrant inflows, native outflows and the local labor market impacts of higher immigration, *Journal of Labor Economics*, 19(1), s. 22-64, DOI: 10.1086/209979.
- Carlos M.R.D. (2016), Multiculturalism policies and the stepwise international migration of Filipino nurses: Implications for Japan, *Multiculturalism and Conflict Reconciliation in the Asia-Pacific*, s. 162-189, DOI: 10.1007/978-1-137-40360-5_9.
- Cassarino J.-P. (2004), Theorising return migration: The conceptual approach to return migrants revisited, *International Journal on Multicultural Societies*, UNESCO, 6(2), s. 253-279.
- Castles S. (2000), International migration at the beginning of the twenty-first century: global trends and issues, *International Social Science Journal*, 52, s. 269-281.
- Castles S. (2011), Migration, crisis, and the global labour market. *Globalizations*, 8(3), s. 311-324, DOI: 10.1080/14747731.2011.576847.
- Cattaneo C. (2009), International migration, the brain drain and poverty: A cross-country analysis, *World Economy*, 32(8), s. 1180-1202, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2009.01178.x.
- Cenci A. (2015), A “capability view” on migration: Some theoretical issues raised by the southern euro zone highly skilled mobility, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(4), s. 443-463, DOI: 10.1080/13511610.2015.1024636.
- Chao C., Laffargue J., Liu X., Sgro P.M., Xiao Y. (2015), Migration and the environment: Policy reform in a polluted open economy, *World Economy*, 38(1), s. 48-62, DOI: 10.1111/twec.12247.
- Chen S., Wang Y., Yang Y., Zheng X. (2015), Influence of management behavior on the skilled labor migrations’ unsafe behavior, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), s. 877-893, DOI: 10.3926/jiem.1397.
- Chereshnev V.A., Vasilyeva A.V. (2013), Model complex of forecasting of interdependent development of migration processes and region labour market, *Economy of Region*, (3), s. 272-281, DOI: 10.17059/2013-3-25.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk, s. 473.

- Choudhury S., Majumdar S.K. (2022), Factors affecting migration decision and choice of destinations in India: Evidence from national sample survey, *Indian Journal of Economics and Development*, 18(3), s. 533-544, DOI: 10.35716/IJED/21273.
- Chowdhury M.B., Rabbi F. (2014), Workers' remittances and Dutch disease in Bangladesh, *The Journal of International Trade & Economic Development*, 23(4), s. 455-475, DOI: 10.1080/09638199.2012.738240.
- Čiarnienė R., Kumpikaitė V. (2008), The Impact of Globalization on Migration Processes, *Social Research*, 3(13), s. 42-48.
- Ciarniene R., Kumpikaite V. (2011), International labour migration: Students viewpoint, *Engineering Economics*, 22(5), 527-533, DOI: 10.5755/j01.ee.22.5.971.
- Cinelli M., Zehner K. (2012), Polish labour migrants in Great Britain, [Polnische Arbeitsmigranten in Großbritannien], *Geographische Rundschau*, 64(6), 20-26.
- Ciupijus Z. (2010), Ethical pitfalls of temporary labour migration: A critical review of issues, *Journal of Business Ethics*, 97, s. 9-18, DOI: 10.1007/s10551-011-1075-7.
- Ciupijus Z. (2011), Mobile Central Eastern Europeans in Britain: Successful European Union citizens and disadvantaged labour migrants?, *Work, Employment and Society*, 25(3), s. 540-550, DOI: 10.1177/0950017011407962.
- Cohen S.I., Rettab B. (2010), Institutional barriers in labor markets: Examples, impacts, and policies, *Socio-Economic Planning Sciences*, 44(4), s. 193-198, DOI: 10.1016/j.seps.2010.07.001.
- Conway K.S., Houtenville A.J. (2001), Elderly migration and state fiscal policy: Evidence from the 1990 census migration flows, *National Tax Journal*, 54(1), s. 103-123. DOI: 10.17310/ntj.2001.1.05.
- Crail M. (2006), HR roles and responsibilities 2006: Benchmarking the HR function, *IRS Employment Review* 839, s. 9-15.
- Cristea A.M., Cristea D.G., Balint A.O., Boboc L.S., Samoilă E.P. (2014), Mobility, demography and consumption in the European community. Paper presented at the Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness - Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014, 1, s. 1541-1552.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2015), Model procesu odnowy organizacyjnej, *Management Forum*, 3(1), s. 10-14, DOI: 10.15611/mf.2015.1.02.
- Czaika M., de Haas H. (2011), The effectiveness of immigration policies: A conceptual review of empirical evidence, IMI Working Paper 33 (DEMIG Project Paper 3), International Migration Institute, University of Oxford, Oxford.
- Czaika M., Vothknecht M. (2012), Migration as Cause and Consequence of Aspirations, International Migration Institute, University of Oxford, Oxford.
- Danzer A.M., Dietz B. (2014), Labour migration from Eastern Europe and the EU's Quest for Talents, *Journal of Common Market Studies*, 52(2), s. 183-199, DOI: 10.1111/jcms.12087.
- Datta A. (2022), "Pony up!" managing destitution among grooms from Australia in British India, *Labour History*, 122(1), s. 155-179, DOI: 10.3828/jlh.2022.3.

- Datta K., McIlwaine C., Evans Y., Herbert J., May J., Wills J. (2007), From coping strategies to tactics: London's low-pay economy and migrant labour, *British Journal of Industrial Relations*, 45(2), s. 404-432.
- Davidov E., Meuleman B. (2012), Explaining attitudes towards immigration policies in European countries: the role of human values, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, nr 38(5), s. 757-775.
- Debesay J., Harsløf I., Rechel, B., Vike, H. (2014), Dispensing emotions: Norwegian community nurses' handling of diversity in a changing organizational context, *Social Science & Medicine*, 119, 74-80, DOI: 10.1016/j.socscimed.2014.08.025.
- Deng X. (2018), Embedding 'familiness' in HRM practices to retain a new generation of migrant workers in china. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 561-577, DOI: 10.1080/13602381.2018.1451124.
- Deshingkar P. (2022), Structural Violence and normalising human suffering: labour migration during the COVID Pandemic in India, *Journal of South Asian Development*, 17(1), s. 134-140, DOI: 10.1177/09731741221077496.
- Dessler G. (2008), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, s. 56.
- Detang-Dessendre C., Partridge M.D., Piguet V. (2016), Local labor market flexibility in a perceived low migration country: The case of French labor markets, *Regional Science and Urban Economics*, 58(C), s. 89-103.
- Deviatilova A., Ershova I., Kvashnina D., Sevryukova L. (2016), Economic Features of Human Migration, *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*, s. 2249-2258.
- Digital 2019, *Global Digital Yearbook (2019)*, Datareportal, <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-yearbook?rq=2019>, data dostępu: 23.10.2021.
- Dingle H., Drake V.A. (2021), What is migration?, *BioScience*, 57/2, s. 113-121.
- Docquier F., Lohest O., Marfouk A. (2007), Brain drain in developing countries, *World Bank Economic Review*, 21(2), s. 193-218. DOI: 10.1093/wber/lhm008.
- Docquier F., Ozden Ç., Peri G. (2014), The labour market effects of immigration and emigration in OECD countries, *The Economic Journal*, 124(579), s. 1106-1145, DOI: 10.1111/econj.12077.
- Dokumenty posiadane przez cudzoziemców, potwierdzające prawo pobytu (2020), <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok/2020/>, data dostępu: 2.11.2021.
- Donnellon A. (2007), *Kierowanie zespołami*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice.
- Dupuy K., Rustad S.A. (2018), Trends in Armed Conflict, 1946-2017, *PRIO Conflict Trends*, 05/2018, <https://www.prio.org/publications/11181>, data dostępu: 27.10.2021.
- Dustmann C. (2001), Why go back? Return motives of migrant workers. *International migration: Trends, policy and economic impact*, 11, s. 233-252.
- Dustmann C., Fabri F. (2003), Language proficiency and the labour market performance of immigrants in the UK, *Economic Journal*, 107, s. 695-717.

- Dustmann C., Glitz A.C.E. (2005), Immigration, jobs and wages: Theory, evidence and opinion, *discovery.ucl.ac.uk*, <http://discovery.ucl.ac.uk/14334/1/14334.pdf>.
- Dustmann C., Glitz A. (2011), Migration and Education, [w:] Hanushek E.A., Machin S., Woessmann L. (eds.), *Handbook of the Economics of Education*, 4, s. 327-439, DOI: 10.1016/B978-0-444-53444-6.00004-3.
- Dustmann C., Mestres J. (2010), Remittances and temporary migration, *Journal of Development Economics*, 92(1), s. 62-70.
- Dustmann C., Hatton T., Preston I. (2005), The labour market effects of immigration, *The Economic Journal*, 115(507), s. F297-F299.
- Dyduch W. (2016), Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 306-331.
- Dyer S., McDowell L., Batnitzky A. (2010), The impact of migration on the gendering of service work: The case of a West London hotel, *Gender, Work and Organization*, 17(6), s. 635-657, DOI: 10.1111/j.1468-0432.2009.00480.x.
- Dzhunisbekova L., Tlepina S., Sabyrov A., Yessirkepova M., Kostyanaya Y. (2017), International labour migration: Concept and modern trends of its development within the framework of EAEU, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), <https://www.abacademies.org/articles/international-labour-migration-concept-and-modern-trends-of-its-development-within-the-framework-of-eaeu-6949.html>, data dostępu: 5.01.2022.
- Efron B. (1987), Better bootstrap confidence intervals, *Journal of the American Statistical Association*, 82(397), s. 171-185, DOI: 10.2307/2289144.
- Egger P., Radulescu D.M. (2009), The influence of labour taxes on the migration of skilled workers, *World Economy*, 32(9), s. 1365-1379, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2009.01213.x.
- Eldring L., Fitzgerald I., Arnholtz J. (2012), Post-accession migration in construction and trade union responses in Denmark, Norway and the UK, *European Journal of Industrial Relations*, 18(1), s. 21-36, DOI: 10.1177/0959680111430656.
- d'Errico K.H. (1990), From a Monocultural to a Multicultural Organization, *Cooperative Grocer Network*, <https://www.grocer.coop/articles/monocultural-multicultural-organization>, data dostępu: 14.05.2021.
- Eurostat, baza danych, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/migration-asylum/international-migration-citizenship/database>, data dostępu: 2.11.2021.
- Facchini G., Mayda A.M. (2012), Individual attitudes towards skilled migration: An empirical analysis across countries, *World Economy*, 35(2), s. 183-196, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2011.01427.x.
- Faini R. (2007), Remittances and the brain drain: Do more skilled migrants remit more?, *World Bank Economic Review*, 21(2), s. 177-191, DOI: 10.1093/wber/lhm006.
- Faist T. (2000), *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*, Oxford, *Social Forces*, 79(2), s. 793-795, DOI: 10.2307/2675522.
- Faist T. (1994), How to define a Foreigner? The symbolic politics of immigration in German partisan discourse, 1978-1992, *West European Politics*, 17(2), s. 50-71, DOI: 10.1080/01402389408425014.

- Fauri F., Tedeschi P. (2018), Labour migration in Europe volume I: Integration and entrepreneurship among migrant workers – A long-term view, s. 1-129, DOI: 10.1007/978-3-319-90587-7.
- Fawcett J.T., Arnold F. (1987), 19: Explaining Diversity: Asian and Pacific Immigration Systems. Center for Migration Studies special issues, 5(3), s. 453-473, DOI: 10.1111/j.2050-411X.1987.tb00971.x.
- Fawcett J.T., De Jong G.F. (1982), Reasons for moving and migration behaviour, U.N., ESCAP, National Migration Surveys, United Nations, New York, 10, s. 109-131.
- Fellini I., Ferro A., Fullin G. (2007), Recruitment processes and labour mobility: The construction industry in eEurope. *Work, Employment and Society*, 21(2), s. 277-298, DOI: 10.1177/0950017007076635.
- Feng S., Krueger A.B., Oppenheimer M. (2010), Linkages among climate change, crop yields and Mexico-US cross-border migration, *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 107(32), s. 14257-14262, DOI: 10.1073/pnas.100263210.
- Ferro A. (2006), Desired mobility or satisfied immobility? Migratory aspirations among knowledge workers, *Journal of Education and Work*, 19(2), s. 171-200, DOI: 10.1080/13639080600668028.
- Filimonau V., Mika M. (2019), Return labour migration: An exploratory study of Polish migrant workers from the UK hospitality industry, *Current Issues in Tourism*, 22(3), s. 357-378, DOI: 10.1080/13683500.2017.1280778.
- Fitzgerald I. (2007), Working in the UK: Polish migrant worker routes into employment in the North-East and North-West construction and food processing sectors, Report for the Trades Union Congress, TUC London, DOI: 10.13140/2.1.2425.3768.
- Foadi, S.M. (2006), Key issues and causes of the Italian brain drain Innovation: The European Journal of Social Science Research, 19(2), s. 209-223, DOI: 10.1080/13511610600804315.
- Ford M., Kawashima K. (2013), Temporary labour migration and care work: The Japanese experience, *Journal of Industrial Relations*, 55(3), s. 430-444, DOI: 10.1177/0022185613480750.
- Friedberg R.M., Hunt J., (1995), Impact of immigrants on host country wages, employment, and growth, *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2), s. 23-44, DOI: 10.1257/jep.9.2.23.
- Frödin O., Kjellberg A. (2018), Labor migration from third countries to Swedish low-wage jobs, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(1), s. 65-85, DOI: 10.18291/njwls.v8i1.104847.
- Fussel E. (2014), Warmth of the Welcome: Attitudes Toward Immigrants and Immigration Policy in the United States, *Annual Review of Sociology*, 40, s. 479-498, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043325>.
- Gabriel C., Pellerin H. (2012), *Governing International Labour Migration: Current Issues, Challenges and Dilemmas*, Routledge.

- Gasparini W. (2016), Football and immigration: The paradoxes of integration in France [Football et immigration: Les paradoxes de l'intégration en France], *Studi Emigrazione*, 53(203), s. 491-507.
- Gathmann C., Keller N., Monscheuer O., Straubhaar T., Schäfer H., Zimmermann K.F., Brücker, H. (2014), Migration into Germany – a problem or an opportunity for the labour market? [Zuwanderung nach Deutschland - Problem und Chance für den Arbeitsmarkt], *Wirtschaftsdienst*, 94(3), s. 159-179, DOI: 10.1007/s10273-014-1652-3.
- Gesteland R.R. (2012), *Cross-Cultural Business Behavior. A guide for Global Management*, Copenhagen Business School Press, s. 104.
- Ghimis A. (2016), The EU's Labour Migration Policy: Recent Developments and What More is Needed, *IEMed Mediterranean*.
- Gill B. (2005), Homeward bound? The experience of return mobility for Italian scientists, *Innovation*, 18(3), s. 319-341, DOI: 10.1080/13511610500186698.
- Glińska-Noweś A. (2017), Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu, *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń*, s. 54.
- Gluck F. (1983), Global competition in the 1980s, *Journal of Business Strategy*, 3(4), s. 22-27, DOI: 10.1108/eb038986.
- Głowiak K. (2012), Zjawisko migracji – rys historyczny, *Historia i Polityka*, 8(15), s. 91-112.
- Gordon D.M., Edwards R., Reich M. (1982), *Segmented Work, Divided Workers: The Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press, UK.
- Govender S., Parumasur S.B. (2010), The relationship between employee motivation and job involvement, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), s. 237-253.
- Grebeniyk A., Aleshkovski I., Maksimova A. (2021), The impact of labor migration on human capital development, *Migraciones Internacionales*, 12, s. 1-21, DOI: 10.33679/rmi.v1i1.2190.
- Grenčíková A., Skačkauskienė I., Španková J. (2018), The features of labor emigration from the Slovak Republic, *Business: Theory and Practice*, 19, s. 271-277, DOI: 10.3846/btp.2018.27.
- Griffin R.W. (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, s. 177.
- de Grip A., Fouarge D., Sauermann J. (2010), What affects international migration of European science and engineering graduates?, *Economics of Innovation and New Technology*, 19(5), s. 407-421, DOI: 10.1080/10438590903434828.
- Grishin I.V. (2017), Sweden's immigration worries, *World Economy and International Relations*, 61(9), s. 66-76, DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-9-66-76.
- Grossman-Thompson B.H. (2019), Disposability and gendered control in labor migration: Limiting women's mobility through cultural and institutional norms. *Organization*, 26(3), s. 337-354, DOI: 10.1177/1350508418812584.
- Guest D. (2011), Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21(1), s. 3-13.
- Guest D.E. (1987), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 14(5), s. 503-521.

- Haakestad H., Friberg J.H. (2020), Deskilling revisited: Labour migration, neo-taylorism and the degradation of craft work in the Norwegian construction industry, *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), s. 630-651, DOI: 10.1177/0143831X17735671.
- de Haas H. (2010), The internal dynamics of migration processes: a theoretical inquiry, *Journal of ethnic and migration studies*, 36(10), s. 1587-1617.
- de Haas H. (2010), Migration and development: a theoretical perspective, *International Migration Review*, 44(1), s. 227-264.
- Haines D.W., Minami M., Yamashita S. (2007), Transnational migration in East Asia: Japan in comparative focus, *International Migration Review*, 41(4), s. 963-967, DOI: 10.1111/j.1747-7379.2007.00108.x.
- Hall S. (2000), Conclusion: The Multi-Cultural Question, [w:] Hesse B. (ed.), *Unsettled Multiculturalisms: Diasporas, Entanglements, Transruptions*, Zed Books, London, s. 209.
- Hall S., Ferial G. (2012), Cultural identity and diaspora, *Journal of Comparative Poetics*, 32, s. 250-263.
- Hardy J., Calveley M., Kubisa J., Shelley S. (2015), Labour strategies, cross-border solidarity and the mobility of health workers: Evidence from five new member states, *European Journal of Industrial Relations*, 21(4), s. 315-333, DOI: 10.1177/0959680114553159.
- Harris J.R., Todaro M.P. (1970), Migration, unemployment and development: a two-sector analysis, *The American Economic Review*, s. 126-142.
- Harrison J.R., Carroll G.R. (1991), Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), s. 552-582.
- Hart D.M. (2006), Managing the global talent pool: Sovereignty, treaty, and intergovernmental networks, *Technology in Society*, 28(4), s. 421-434, DOI: 10.1016/j.techsoc.2006.09.002.
- Hassa Y.A., Shields M.P. (1996), A model of temporary migration: The Egyptian Case, *International Migration*, 34(3), s. 431-47.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 237.
- He S.Y., Chen X., Es M., Guo Y., Sun K.K., Lin Z. (2022), Liveability and migration intention in Chinese resource-based economies: Findings from seven cities with potential for population shrinkage, *Cities*, 131, s. 34-46, DOI: 10.1016/j.cities.2022.103961.
- Hearns N., Devine F., Baum T. (2007), The implications of contemporary cultural diversity for the hospitality curriculum, *Education + Training*, 49(5), s. 350-363, DOI: 10.1108/00400910710762922.
- Heckhausen J. (2000), *Motivational psychology of human development. Developing Motivation and Motivating Development*, North-Holland, Amsterdam.
- Hersch J., Viscusi W.K. (2010), Immigrant status and the value of statistical life, *Journal of Human Resources*, 45(3), s. 749-771, DOI: 10.3368/jhr.45.3.749.
- Hofmann M., Jolivel A., Huss D., Ambiaux C. (2020), *International Migration: Drivers, Factors and Megatrends*, s. 1-13.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultura i organizacje, PWE*, Warszawa, s. 21.
- Horowitz J., McDaniel S.R. (2015), Investigating the global productivity effects of highly skilled labour migration: How immigrant athletes impact olympic medal counts, *International Journal of Sport Policy*, 7(1), s. 19-42, DOI: 10.1080/19406940.2014.885910.

- How to Lead, Manage and Motivate Foreign Workers (2021), <https://www.betranslated.com/blog/lead-motivate-foreign-workers/>, data dostępu: 18.05.2021.
- Huang L. (2006), A world without strangers? Taiwan's new households in the nexus of China and Southeast Asia relations, *International Development Planning Review*, 28(4), s. 447-473, DOI: 10.3828/idpr.28.4.2.
- Hugo G. (2008), *Migration, Development and Environment*, http://publications.iom.int/system/files/pdf/mrs_35.pdf, data dostępu: 20.03.2021.
- Huzdik K. (2014), Migration potential and affecting factors in Hungary in the first decade of the 21st century, Szent Istvan University, Godollo, s. 10-56.
- Inglehart R., Baker W.E. (2000), Modernization, Culture change, and the persistence of traditional values, *American Sociological Review*, 65(1), s. 19-51.
- IOM Glossary on Migration, 2nd. ed. 2019, https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf, data dostępu: 23.10.2021.
- Isard W. (1965), *Metody analizy regionalnej. Wprowadzenie do nauki o regionach*, PWN, Warszawa.
- Ishii K., Mojaverian T., Masuno K., Kim H.S. (2017), Cultural differences in motivation for seeking social support and the emotional consequences of receiving support: The role of influence and adjustment goals, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, s. 1442-1456, DOI: 10.1177/0022022117731091.
- Istudor N., Dinu V., Gogu E., Prada E., Petrescu I. (2020), Impact of education and economic growth on labour migration in the European union. A panel data analysis, *E a M: Economie a Management*, 23(4), s. 55-67, DOI: 10.15240/tul/001/2020-4-004.
- Ivancevich J.M., Glueck W.F. (1986), *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Business Publications Inc., Plano, s. 46.
- Iwabuchi K. (2014), Cultural citizenship and prospects for Japan as a multicultural nation. *Transnational trajectories in East Asia: Nation, citizenship and region*, s. 239-253, DOI: 10.4324/9781315744599-23.
- Jagielski A. (1974), *Geografia ludności*, PWN, Warszawa.
- Jana T. (2017), The Pros & Cons of Cultural Diversity, <https://tiffanyjana.medium.com/the-pros-cons-of-cultural-diversity-910767c1ef61>, data dostępu: 2.05.2021.
- Janicki W. (2007), Przegląd teorii migracji ludności, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 62(14), s. 2-21.
- Janicki W., Ledwith V. (2021), Replacement migration on the edge of the European Union: Wasting human capital?, *International Migration*, s. 1-16, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/imig.12888>, data dostępu: 20.10.2021.
- Jankowska-Mihułowicz M. (2011), Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, *Problemy Zarządzania*, 9(4), s. 61-74.
- Janowska Z. (2014), Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, s. 120-129.
- Janta H., Brown L., Lugosi P., Ladkin A. (2011), Migrant relationships and tourism employment, *Annals of Tourism Research*, 38(4), s. 1322-1343, DOI: 10.1016/j.annals.2011.03.004.

- Janta H., Ladkin A., Brown L., Lugosi P. (2011), Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector, *Tourism Management*, 32(5), s. 1006-1019, DOI: 10.1016/j.tourman.2010.08.013.
- Janta H., Lugosi P., Brown L., Ladkin A. (2012), Migrant networks, language learning and tourism employment, *Tourism Management*, 33(2), s. 431-439, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.05.004.
- Jennissen R.P.W. (2004), *Macro-economic Determinants of International Migration in Europe*, Rozenberg Publishers, Amsterdam.
- Jha C.K., Gupta V., Chattopadhyay U., Amarayil Sreeraman B. (2018), Migration as adaptation strategy to cope with climate change: A study of farmers' migration in rural India, *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 10(1), s. 121-141, DOI: 10.1108/IJCCSM-03-2017-0059.
- Johansson J. (2014), Swedish employers and trade unions, labor migration and the welfare state-perspectives on Swedish labor migration policy debates during the 1960s and the 2000s, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(1), 97-118. DOI: 10.19154/njwls.v4i1.3554.
- Jones T., Ram M., Edwards P. (2006), Ethnic minority business and the employment of illegal immigrants, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(2), s. 133-150, DOI: 10.1080/08985620500531865.
- Jönsson S., Denti L., Chen K., Muhonen T. (2013), Social climate as a mediator between leadership behavior and employee well-being in a cross-cultural perspective, *Journal of Management Development*, 32, s. 1040-1055, DOI: 10.1108/JMD-02-2012-0034.
- Joppe M. (2012), Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages, *Tourism Management*, 33(3), s. 662-671, DOI: 10.1016/j.tourman.2011.07.009.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 112.
- Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 475-478.
- Kachaňáková A. (2003), *Podniková kultúra [Kultura firmy]*, Ekonom, Bratislava, s. 156.
- Kacperska E., Kacprzak M., Kmieć D., Król A., Łukasiewicz K. (2019), *Migracje międzynarodowe w Europie*, SGGW, Warszawa, s. 7.
- Kaczmarczyk P. (2005), *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kaczmarczyk P. (2014), Labour mobility in the EU: Dynamics, patterns and policies: EU enlargement and intra-EU mobility – lessons to be drawn from the post-2004 migration of Poles, *Intereconomics*, 49(3), s. 128-136, DOI: 10.1007/s10272-014-0495-x.
- Kaczmarczyk P., Mioduszevska M., Zyliz A. (2010), Impact of the post-accession migration on the Polish labor market. EU labor markets after post-enlargement migration, s. 219-253, DOI: 10.1007/978-3-642-02242-5_9.
- Kaczmarczyk T. (2015), *Migracja - Charakterystyka zjawiska*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, 16(3), s. 8-16.

- Kahanec M., Zimmermann K.F. (2016), Labor migration, EU enlargement, and the great recession. *Labor migration, EU enlargement, and the great recession*, s. 1-476, DOI: 10.1007/978-3-662-45320-9.
- Kancs A. (2011), Labour migration in the enlarged EU: A new economic geography approach, *Journal of Economic Policy Reform*, 14(2), s. 171-188, DOI: 10.1080/17487870.2011.577648.
- Kar S. (2016), Smuggling and trafficking of workers: A brief review and analysis of the economics of illegal migration. *International trade and international finance: Explorations of contemporary issues*, s. 295-313, DOI: 10.1007/978-81-322-2797-7_14.
- Katz E., Stark O. (1986), Labor migration and risk aversion in less developed countries, *Journal of Labor Economics*, 4, s. 131-149.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1999), *The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization*, Harvard Business School Press, London, s. 23.
- Kerr S.P., Kerr W., Ozden C., Parsons C. (2016), Global talent flows, *Journal of Economic Perspectives*, 30(4), s. 83-106.
- Kerr S.P., Kerr W.R. (2011), Economic impacts of immigration: A survey, *Finnish Economic Papers*, 24 (1), s. 1-32.
- Khumarova N., Doroshenko A., Ukhanova I., Matiuk T., Kopytko V., Poluiaktova O. (2020), The impact of international labour migration on the socio-economic development of the region, *International Journal of Management*, 11(5), s. 618-630, DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.056.
- Kim, A.E. (2009), Global migration and South Korea: Foreign workers, foreign brides and the making of a multicultural society, *Ethnic and Racial Studies*, 32(1), s. 70-92, DOI: 10.1080/01419870802044197.
- Kim H. (2009), Contested governance in the making of multicultural societies: Labor migration and international marriages in South Korea, *Korea Observer*, 40(2), s. 273-300.
- Kim H., Oh I. (2011), Migration and multicultural contention in East Asia, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1563-1581, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613332.
- Kim J.K. (2011), The politics of culture in multicultural Korea, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(10), s. 1583-1604, DOI: 10.1080/1369183X.2011.613333.
- Kingston G., McGinnity F., O'Connell P.J. (2015), Discrimination in the labour market: nationality, ethnicity and the recession, *Work, Employment and Society*, 29(2), s. 213-232.
- Klauser N. (2016), Public Sector Motivation in Germany – A comparative study on work motivation and job satisfaction among civil servants and public employees in the city of Detmold, *Political Science*, <https://www.semanticscholar.org/paper/Public-Sector-Motivation-in-Germany-A-comparative-Klauser/9893c05f0bc11bf051594333988454e92ada0b4e>, data dostępu: 20.05.2020.
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E. (2018), Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji, *Vistula*, 2(56), s.186-202.

- Kogan I. (2003), Ex-Yugoslavs in the Austrian and Swedish labour markets: the significance of the period of migration and the effect of citizenship acquisition, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 29, s. 595-622.
- Kogan I. (2007), *Working through Barriers: Host Country Institutions and Immigrant Labour Market Performance in Europe*, Dordrecht, Springer.
- Konecki K. (2007), Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 1, s. 1-135.
- Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca migracji w niewłaściwych warunkach oraz popierania równości szans i traktowania pracowników migrujących, <http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k143.html>, data dostępu: 23.06.2020.
- Kopertyńska M.W. (2018), Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze, *Management Forum*, 6(2), s. 16-22.
- Koppenberg S. (2012), Where do forced migrants stand in the migration and development debate, *Oxford Monitor of Forced Migration*, 2(1), s. 77-90.
- Kopycinska D., Zwiecz P. (2010), Migration management in Polish economy: Risks and benefits, *Transformations in Business and Economics*, 9(2 SUPPL. B), s. 285-302.
- Kosiorek D., Szczepańska K. (2016), Relationships between organisational culture and human resource management, *Jagiellonian Journal of Management*, 2(3), s. 205-215.
- Koteraz Y., Prateek A., Gordon W. (2018), The relationship between work motivation and worker profile in UK hospitality workers, *International Journal of Education, Psychology and Councelling*, 2(6), s. 231-243.
- Kotulič R., Adamišin P. (2012), Migration trends of the labor force in the Slovak Republic at the beginning of the second millennium. [Trendy w migracji zarobkowej na początku Republiki Słowackiej drugiego tysiąclecia], *Polish Journal of Management Studies*, 6, s. 81-88.
- Kouzes M.J., Posner B.Z. (2008), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 187.
- Krings T., Bobek A., Moriarty E., Salamońska J., Wickham, J. (2011), From boom to bust: Migrant labour and employers in the Irish construction sector, *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), s. 459-476, DOI: 10.1177/0143831X10387651.
- Krismadewi L.S. (2017), Work Reform in Indonesia: An Agenda for Greater Efficiency, Paper presented at the Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, 2017-January, s. 3586-3606.
- Kugler M., Levintal O., Rapoport H. (2018), Migration and cross-border financial flows, *World Bank Economic Review*, 32(1), s. 148-162, DOI: 10.1093/wber/lhx007.
- Kujala J., Lämsä A.-M., Riivari E. (2017), Company stakeholder responsibility: an empirical investigation of top managers' attitudinal change, *Baltic Journal of Management*, 12(2), s. 114-138.

- Kupiszewski M. (2002), Modelowanie dynamiki przemian ludności w warunkach wzrostu znaczenia migracji międzynarodowych, *Prace Geograficzne IGI PAN*, 181, s. 122.
- Kurekova L. (2011), Theories of migration: Conceptual review and empirical testing in the context of the EU East-West flows, Paper presented at the Interdisciplinary Conference on Migration, Economic Change, Social Challenge.
- Kutwa K. (2020), Wielki exodus Europy Środkowo-Wschodniej, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-wielki-exodus-europy-srodkowo-wschodniej,nId,4801990>, data dostępu: 20-03-2021.
- Kwiatkowska M., Jurkiewicz Z. (2015), Współczesne migracje z Polski – próba oceny statystycznej zjawiska w latach 2004-2013, *Społeczeństwo i Ekonomia*, 1(3), s. 7-20.
- Kwong C.C.-Y. (2004), The impact of "urban-rural" migration in Indonesia: A case study of Bank Rakyat Indonesia employees, *Asian and Pacific Migration Journal*, 13(4), s. 523-532, DOI: 10.1177/011719680401300407.
- Labour Migration, <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/lang--en/index.htm>, data dostępu: 23.10.2021.
- Lacroix T. (2012), Designing a structure/agency approach to transnationalism (Working Paper), University of Oxford.
- Laczko F., Aghazarm C. (2009), Migration, Environment and Climate Change: Assessing the Evidence, *International Organization for Migration*, s. 9-13.
- Laffineur C., Barbosa S.D., Fayolle A., Nzali E. (2017), Active labor market programs' effects on entrepreneurship and unemployment, *Small Business Economics*, 49(4), s. 889-918, DOI: 10.1007/s11187-017-9857-7.
- Lämsä A., Mattila M., Lähdesmäki M., Suutari T. (2019), Company values guiding the recruitment of employees with a foreign background, *Baltic Journal of Management*, 14(4), s. 658-675, DOI: 10.1108/BJM-04-2019-0112.
- Lauby J., Stark O. (1988), Individual migration as a family strategy: Young women in the Philippines, *Population Studies*, 42(3), s. 473-486.
- Lee E.S. (1966), A theory of migration, *Demography*, 3(1), s. 47-57, DOI: 10.2307/2060063.
- Lejeune C., Martini M. (2015), The fabric of irregular labor migration in twentieth-century Western Europe and North America: A comparative approach, *Labor History*, 56(5), s. 614-642, DOI: 10.1080/0023656X.2015.1116825.
- Leleń A. (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, *Organizacja i Zarządzanie Strategiczne*, 4, s. 1-23.
- Lenartowicz M., Ciok A. (2021), Motives of labour migrations of foreign elite athletes to Polish table tennis clubs, *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 93(1), s. 11-23, DOI: 10.2478/pcssr-2021-0027.
- Leontiyeva Y. (2020), Inclusion of Immigrants in the Czech Labour Market: Policies, Practices, Barriers and Future Challenges of Integration, DOI: 10.1108/S1877-636120200000025010.
- Leven B. (2006), New developments in Poland's emigration-the EU factor, *Journal of East-West Business*, 12(1), s. 49-64, DOI: 10.1300/J097v12n01_04.

- Lewis W.A. (1954), Economic development with unlimited supplies of labour, *The Manchester School*, 22(2), s. 139-191, DOI: 10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x.
- Li X., McHale J., Zhou X. (2017), Does brain drain lead to institutional gain?, *World Economy*, 40(7), s. 1454-1472. DOI: 10.1111/twec.12407.
- Lialina A. (2019), Labor market security in the light of external labor migration: New theoretical findings, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), s. 1205-1225, DOI: 10.9770/jesi.2019.6.3(11).
- Liebert S. (2020), Deconstructing immigrant integration: The case of Kyrgyz labor migrants in the United States, *International Journal of Public Administration*, 43(2), s. 129-143, DOI: 10.1080/01900692.2019.1672191.
- Liu S., Schuler R.S., Zhang P. (2013), External learning activities and employee creativity in Chinese R&D Teams, *Cross Cultural Management – An International Journal*, 20, s. 429-448, DOI: 10.1108/CCM-10-2012-0088.
- Lodigiani E., Marchiori L., Shen I.-L. (2016), Revisiting the brain drain literature with insights from a dynamic general equilibrium world model, *World Economy*, 39(4), s. 557-573, DOI: 10.1111/twec.12269.
- Ludwiczynski A. (2000), *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 28.
- Lugosi P., Ndiuini A. (2022), Migrant mobility and value creation in hospitality labour, *Annals of Tourism Research*, 95, DOI: 10.1016/j.annals.2022.103429.
- Lundborg P., Skedinger P. (2016), Employer attitudes towards refugee immigrants: Findings from a Swedish survey, *International Labour Review*, 155(2), s. 315-337, DOI: 10.1111/ilr.12026.
- Luthra R., Platt L., Salamonska J. (2016), Types of migration: the motivations, composition, and early integration patterns of “New Migrants” in Europe, *International Migration Review*, 52(2), s. 1-44.
- Łukaszewska-Bezulska J. (2021), The role of social capital in labour-related migrations: the polish example, *Journal of International Migration and Integration* 22, s. 949–966, DOI: 10.1007/s12134-020-00776-z.
- Mabogunje A.L. (1970), Systems approach to a theory of rural-urban migration, *Geographical Analysis*, 2(1), s. 1-18.
- MacKenzie R., Forde C. (2007), *The Social and Economic Experiences of Asylum Seekers, Migrant Workers, Refugees and Overstayers: Report Commissioned by the Investing in a Multi-Cultural Barnsley Project*, Centre for Employment Relations, Innovation and Change, University of Leeds, Leeds.
- MacKenzie R., Forde C. (2009), The rhetoric of the ‘good worker’ versus the realities of employers’ use and the experiences of migrant workers, *Work, Employment and Society*, 23(1), s. 142-159, DOI: 10.1177/0950017008099783.
- MacLeod D., Brady C. (2011), *The Extra Mile: How to engage your people to win*, Prentice Hall Financial Times, London.

- Mai H.L.T., Van H.T., Ushakov D. (2019), Migration policy, labor immigration and economic growth: Qualitative analysis of correlations and interaction scenarios, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S11), s. 3876-3882, DOI: 10.35940/ijrte.B1515.0982S1119.
- Makowski K. (2002), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 181.
- Mamun K.A., Nath H.K. (2010), Workers' migration and remittances in Bangladesh, *Journal of Business Strategies*, 27(1), s. 29.
- Manning C., Sidorenko A. (2007), The regulation of professional migration: Insights from the health and IT sectors in ASEAN, *World Economy*, 30(7), s. 1084-1113. DOI: 10.1111/j.1467-9701.2007.01013.x.
- Maqsood H., Alamzeb M. Abu-Bakr A.H., Muhammad H. (2015), A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), s. 341-354.
- Markiewicz A., Gocan I. (2013), *Zarządzanie talentami*, Wolters Kluwer SA, Warszawa, s. 8.
- Markowski K. (red.) (2010), *Reemigracja kobiet z terenu województwa lubelskiego*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin, s. 27-29.
- Martin A.J., Yu K., Papworth B., Ginns P., Collie R.J. (2015), Motivation and engagement in the United States, Canada, United Kingdom, Australia, and China: Testing a multidimensional framework, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33, s. 103-114.
- Maruszko L. (1987). Illegal migration and US immigration reform: A conceptual framework, *Population and Development Review*, 13, s. 101-114.
- Masłyk-Musiał E., Bulińska H. (2011), ZZL w wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(78), s. 9-30.
- Massey, D.S. (1990), Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration, *Population Index*, 56(1), s. 3-26.
- Massey D.S. (2002), *A Synthetic Theory of International Migration*, [w:] Iontsev V. (ed.), *World in the Mirror of International Migration*, MAX Press, Moscow, s. 142-152.
- Massey D.S., Arango J., Hugo G., Kouaouci A., Pellegrino A., Taylor J.E. (1993), Theories of international migration: review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), s. 431-467, DOI: 10.2307/2938462.
- Massey D.S., Durand J., Malone N.J. (2005), Principles of operation: Theories of international migration, [w:] Suarez-Orozco C., Suarez-Orozco M., Baolian Qin-Hilliard D, *The New Immigration. An Interdisciplinary Reader* s. 21-33, DOI: 10.4324/9780203621028.
- Massey D.S., Goldring L., Durand J. (1994), Continuities in transnational migration: An analysis of nineteen Mexican communities, *American Journal of Sociology*, 99(6), s. 1492-1533.
- Mattes R, Richmond W. (2000), The brain drain - what do skilled south africans think?!!, *Africa Insight*, October, s. 10-20.
- Mazur M. (2013), Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, *Nauki Społeczne*, 2(8), s.156-182.

- Mazurkiewicz L. (1986), *Teoretyczne podstawy modeli przestrzennego oddziaływania*, Ossolineum, Wydawnictwo PAN, s. 25-34.
- McCollum D., Findlay A. (2015), 'Flexible' workers for 'flexible' jobs? The labour market function of A8 migrant labour in the UK, *Work, Employment and Society*, 29(3), s. 427-443, DOI: 10.1177/0950017014568137.
- McGinnity F., Lunn P.D. (2011), Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment, *Work, Employment and Society*, 25(4), s. 693-708.
- McHenry P. (2015), Immigration and the human capital of natives, *Journal of Human Resources*, 50(1), s. 34-71, DOI: 10.3368/jhr.50.1.34.
- Migracje na świecie (2021), <https://globalna.ceo.org.pl/geografia-wiedza-o-spoleczenstwie/artykuly/migracje-na-swiecie>, data dostępu: 20.11.2021.
- Migration, <https://www.un.org/en/global-issues/migration>, data dostępu: 23.10.2021.
- Mihi-Ramirez A., Melchor-Ferrer E., Sobieraj J. (2020), Integration and productivity of labor factor in Europe. perspective from nationality and the attainment level, *Engineering Economics*, 31(1), s. 18-25, DOI: 10.5755/j01.ee.31.1.24477.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa, s. 144.
- Mikułowski-Pomorski J. (2004), Media wobec zjawisk współczesnej globalizacji, *Zeszyty Naukowe*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 654, s. 37-52.
- Milne W.J. (1993), Macroeconomic Influences on Migration, *Regional Studies*, 27(4), s. 365-373.
- Minkenberg, M. (2003), The politics of citizenship in the new republic, *West European Politics*, 26(4), s. 219-240, DOI: 10.1080/01402380312331280758.
- Miszczak A., Walasek J. (2015), Wybrane czynniki motywujące pracowników organizacji, *Obronność Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, 1(13), s. 52-70.
- Möller C., Ericsson B., Overvåg K. (2014), Seasonal workers in Swedish and Norwegian ski resorts – potential in-migrants?, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), s. 385-402, DOI: 10.1080/15022250.2014.968365.
- Moore K. (2015), The meaning of migration, *Journalism, Media and Cultural Studies Journal*, 6, s. 1-9.
- Moriarty E., Wickham J., Krings T., Salamonska J., Bobek A. (2012), Taking on almost everyone? Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), s. 1871-1887.
- Morrison P.A. (1977), The function and dynamics of the migration process, [w:] Brown A., Neuberger E. (eds.), *Internal Migration. A Comparative Perspective*, Academic Press, New York, s. 61-72.
- Mukhoryanova O., Hercegová K., Kalyugina S., Tretyakova O. (2018), Socio-economic labor relations and personnel security in multicultural environment [Совершенствование институциональной модели как фактор укрепления кадровой безопасности в условиях поликультурной среды], *Terra Economicus*, 16(4), s. 130-143, DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-4-130-143.

- Mussche N., Corluy V., Marx I. (2018), How posting shapes a hybrid single European labour market, *European Journal of Industrial Relations*, 24(2), s. 113-127, DOI: 10.1177/0959680117708374.
- Nadziakiewicz M. (2018), Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, *Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 126, s. 143-150, DOI: 10.29119/1641-3466.2018.126.11.
- Nakoneczny M. (2014), The bundle theory of particulars and accidental properties, *Filozofia Nauki*, 22(2), s. 125-135.
- Navickas V., Grmanová E., Gajda W. (2020), Self-employment of foreigners as an innovative solution on the labor market in the European Union, *Business: Theory and Practice*, 21(1), s. 178-183, DOI: 10.3846/btp.2020.11727.
- Ndiaye P.O. (2018), Migration d'étude, migration de travail: deux faces indissociables d'une même réalité?, *Géo-Regards*, 10, s. 109- 121.
- Neter J., Wasserman W., Whitmore G.A. (1988), *Applied Statistics*, 3rd ed., Allyn and Bacon, Inc, Boston, DOI: 10.2307/3315126.
- Nicolae B., Amalia J.S. (2020), Study regarding the effects of demographic transition on labor market and public pension system in Central and Eastern Europe, *Studies in Business and Economics*, 15(1), s. 158-170, DOI: 10.2478/sbe-2020-0013.
- Niebuhr A. (2019), Regional disparities and labour migration — implications for regional policy in gGermany [Regionale Disparitäten und Arbeitskräftemobilität — Implikationen für die Regionalpolitik in Deutschland], *Wirtschaftsdienst*, 99, s. 31-35. DOI: 10.1007/s10273-019-2429-5.
- Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, s. 468-482.
- Number of internet users worldwide from 2005 to 2021 (in millions), <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>, data dostępu: 23.10.2021.
- O'Riordan J. (2017), *The Practice of Human Management*, Institute of Public Administration, s. 4-19.
- Oblój K., Kostera M. (1994), Polish privatization program: action, symbolism and cultural barriers, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 8/1, s. 7-21, DOI: 10.1177/108602669400800102.
- Ocampo A.C.G., Restubog S.L.D., Wang L., Garcia P.R.J.M., Tang R.L. (2022), Home and away: How career adaptability and cultural intelligence facilitate international migrant workers' adjustment, *Journal of Vocational Behavior*, 138, DOI: 10.1016/j.jvb.2022.103759.
- Oglethorpe J., Ericson J., Billsborrow R.E., Edmond, J. (2007), *People on the Move: Reducing the Impacts of Human Migration on Biodiversity*, World Wildlife Fund and Conservation International Foundation, Washington DC.
- Ogorodnikov P.I., Makarova N.A. (2013), The modelling of migratory flows into the region, *Economy of Region*, 2, s. 168-176, DOI: 10.17059/2013-2-18.

- Okólski M. (1999), Poland's migration: growing diversity of flows and people, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Prace Migracyjne, 29, s. 4-28.
- Okólski M. (2011), Modernizacyjna rola migracji, CMR Working Papers, 46/104, s. 1-31.
- Oleksyn T. (2006), Zarządzanie kompetencjami - tendencje zmian, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, 12, s. 2-10.
- Ollus N. (2016), Forced flexibility and exploitation: Experiences of migrant workers in the cleaning industry, Nordic Journal of Working Life Studies, 6(1), s. 25-45, DOI: 10.19154/njwls.v6i1.4908.
- Olsson G. (1965), Distance and human interaction. A migration study [Odległość a integracja społeczna. Studium migracji], [w:] Geografiska Annaler, 47(1), ser. B, s. 3-43 [za:] Przegląd Zagranicznej Literatury Geograficznej (1972), Warszawa, 3/4, s. 258-336.
- Ortlieb R., Sieben B. (2013), Diversity strategies and business logic: why do companies recruit ethnic minorities, Group & Organization Management, 38(4), s. 480-511.
- Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U. (1999), Statystyka. Elementy teorii i zadania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- von Oswald A., Schöwälder K., Sonnenberger B. (2001), Labour migration, immigration policy, integration: A re-evaluation of the West German experience, Studi Emigrazione, 141, s. 115-130.
- Ozgen C., Peters C., Niebuhr A., Nijkamp P., Poot J. (2014), Does cultural diversity of migrant employees affect innovation?, International Migration Review, 48(s1), s. S377-S416, DOI: 10.1111/imre.12138.
- Pacaj-Jaksiuk I. (2006), Motywacja do pracy rozważania teoretyczne, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 3, s. 59-65.
- Palencia-Esteban A. (2022), Occupational segregation of female and male immigrants in Europe: Accounting for cross-country differences, International Labour Review, 161(3), s. 341-373, DOI: 10.1111/ilr.12207.
- Paliszkievicz J. (2011), Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/082.pdf, data dostępu: 25.05.2021.
- Paliszkievicz J. (2014), Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf, data dostępu: 25.05.2021.
- Panda S.S., Mishra N.R. (2018), Factors affecting temporary labour migration for seasonal work: A review, Management Research Review, 41(10), s. 1176-1200, DOI: 10.1108/MRR-04-2017-0104.
- Park W. (2002), The unwilling hosts: State, society and the control of guest workers in South Korea, Asia Pacific Business Review, 8(4), s. 67-94, DOI: 10.1080/713999161.
- Park, K. (2014). Foreigners or multicultural citizens? Press media's construction of immigrants in South Korea, Ethnic and Racial Studies, 37(9), s. 1565-1586, DOI: 10.1080/01419870.2012.758860.
- Peperkamp E. (2018), 'Dutch don't dance'—leisure experiences and sense of belonging among Polish migrants in the Netherlands, Leisure Studies, 37(3), s. 256-267, DOI: 10.1080/02614367.2017.1397183.

- Peri G., Sparber C. (2011) Highly educated immigrants and native occupational choice, *Industrial Relations*, 50(3), s. 385-411, DOI: 10.1111/j.1468-232X.2011.00643.x.
- Petrovskaya N.E. (2019), The position and tasks of international organizations in the labor migration management, *International Journal of Economics and Business Administration*, 7, s. 317-324.
- Pinder C.C. (2008), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press, New York, s. 175, DOI: 10.4324/9781315734606.
- Pino L., Marina C. (2004), The social-labor situation of the immigrant population, the Alcalá de Henares case. [La situación socio laboral de la población inmigrante, el caso de Alcalá de Henares], *Revista Venezolana De Gerencia*, Venezuela, 9(26), s. 254-285.
- Piore M.J. (1979), *Birds of Passage: Migrant Labor and Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Plaza S., Navarrete M., Ratha D. (2011), Migration and Remittances Household Surveys in Sub-Saharan Africa: Methodological Aspects and Main Findings, https://www.researchgate.net/publication/265307111_Migration_and_Remittances_Household_Surveys_in_Sub-Saharan_Africa_Methodological_Aspects_and_Main_Findings, data dostępu: 23.10.2021.
- Plisetski E.L. (2003), Współczesne procesy migracyjne w Rosji, *Geograia*, 37, <http://geo.1september.ru/article.php?ID=200303705>, data dostępu: 23.03.2021.
- Pocztowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 28.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, s. 20.
- Podział cudzoziemców ze względu na kraj pochodzenia (2020), <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 4.11.2021.
- Podział cudzoziemców ze względu na płeć (2020), <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 4.11.2021.
- Poklek R. (2012), Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji - higieny Fredericka Irvinga Herzberga, *Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej*, Kalisz.
- Polakowski M., Szelewa D. (2016), Poland in the migration chain: Causes and consequences, *Transfer*, 22(2), s. 207-218, DOI: 10.1177/1024258916636581.
- Polson E. (2019), The Aspirational Class “Mobility” of Digital Nomads, [w:] Polson E., Schofield Clark L., Gajjala R. (eds.), *The Routledge Companion to Media and Class*, Routledge.
- Popa A.M.P., Turek Rahoveanu A. (2019), Population migration, cause of the decline of the Romanian village, 33rd IBIMA Conference, s. 4739-4743.
- Portes A. (1997), Immigration theory for a new century: Some problems and opportunities, *International Migration Review*, 31(4), s. 799-825.

- Portes A. (1981), Modes of Structural Incorporation and Present Theories, [w:] Kritiz M.M., Keely C.B., Tomasi S.M. (eds.), *Global Trends in Migration Theory and Research on International Population Movements*, The Center of Migration Studies, New York.
- Portes A., Rumbaut R.G. (1996), *Immigrant America: A Portrait*, University of California Press, Berkeley.
- Portes A., Landolt P. (1996), *Unsolved Mysteries: The Toqueville Files II*, The American Prospect Online, 7(26).
- Potocki M. (2021), *Pandemia nie przerwała wojen*, *Gazeta Prawna*, <https://www.gazeta-prawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/8219217,2020-r-wojny-konflikty-zbrojne-ofiary-smiertelne-pandemia.html>, data dostępu: 27.10.2021.
- Prakash N. (2009), *The development impact of workers' remittances in Fiji*, <https://mro.massey.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10179/1281/02whole.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, data dostępu: 3.04.2021.
- Pries L. (2001), *The approach of transnational social spaces: responding to new configurations of the social and the spatial*, [w:] Pries L. (ed.), *New transnational social spaces*, Routledge, London.
- Prieur F., Schumacher I. (2016), *The role of conflict for optimal climate and immigration policy*, TSE Working Paper, Toulouse School of Economics, s. 16-663.
- Przybylska K. (2013), *Born global. Nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Przytuła S. (2009), *Rola menedżerów-ekspatriantów w transferze praktyk ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 475-478.
- Quayson A., Arhin A. (2013), *Labour migration, human trafficking and multinational corporations: The commodification of illicit flows*, s. 1-184, DOI: 10.4324/9780203134733.
- Quisumbing A., McNiven S. (2010), *Moving forward, looking back: The impact of migration and remittances on assets, consumption, and credit constraints in the rural Philippines*, *The Journal of Development Studies*, 46(1), s. 91-113.
- Rabiej M. (2018), *Analizy statystyczne z programami Statistica i Excel*, Helion, Gliwice.
- Ranis G., Fei J.C. (1961), *A theory of economic development*, *The American Economic Review*, 51(4), s. 533-565.
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa, s. 114-117.
- Refslund B. (2016), *Intra-European labour migration and deteriorating employment relations in Danish cleaning and agriculture: Industrial relations under pressure from EU8/2 labour inflows?*, *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), s. 597-621, DOI: 10.1177/0143831X14550421.
- Reiche B.S. (2006), *The Inpatriate Experience in Multinational Corporations: An Exploratory Case Study in German*, *International Journal of Human Resource Management*, 19(9).
- Reilly R.R., Campbell B. (1990), *How corporate performance measurement systems inhibit globalization*, *Human Resource Management*, 29(1), s. 63-68, DOI: 10.1002/hrm.3930290106.

- Richmond A. (1988), Sociological theories of international migration: the case of refugees, *Current Sociology*, 36, s. 1-17.
- Ritchie H., Roser M. (2019), Urbanization, <https://ourworldindata.org/urbanization>, data dostępu: 15.10.2021.
- Ročkute K., Minelgaite I., Zailskaite-Jakšte L., Damaševičius R. (2018), Brand awareness in the context of mistrust: The case study of an employment agency, *Sustainability, Switzerland*, 10(3), DOI: 10.3390/su10030695.
- Rodriguez J.K., Rodriguez J.K., Mearns L. (2012), Problematising the interplay between employment relations, migration and mobility, *Employee Relations*, 34(6), s. 580-593, DOI: 10.1108/01425451211267946.
- Rodriguez N. (1986), Chicano-indocumentado work relations: Findings of the Texas indocumentado study, [w:] Mindiola T., jr., Martinez M. (red.), *Chicano-Mexicano relations*, University of Houston – University Park, Houston, Mexican American Studies Program, s. 72-83.
- Rodriguez N. (2004), Workers wanted: Employer recruitment of immigrant labor, *Work and Occupations*, 31(4), s. 453-473.
- Rodríguez-Pose A., Hardy D. (2015), Cultural diversity and entrepreneurship in England and Wales, *Environment and Planning A*, 47(2), s. 392-411, DOI: 10.1068/a130146p.
- Roethlisberger F.J. (1977), *The Elusive Phenomena*, Harvard University Press, Cambridge, s. 75.
- Romanowska M. (2011), Zarządzanie kapitałem ludzkim, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 685, s. 171-182.
- Rosewarne S. (2013), The internationalisation of construction capital and labour force formation: Union responses in the transnational enterprise, *Journal of Industrial Relations*, 55(2), s. 277-297, DOI: 10.1177/0022185612473220.
- Rožman M., Treven S., Čančer V. (2017), Motivation and satisfaction of employees in the workplace, *Business Systems Research Journal*, 8(2), s. 14-25.
- Rudenko M.N. (2021), Problems of using foreign labour in entrepreneurial activity for the sustainable development of Russia, *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilita*, 2, s. 15-31, DOI: 10.3280/RISS2021-002003.
- Ruhs M. (2006), The potential of temporary migration programmes in future international migration policy, *International Labour Review*, 145(1-2), s. 7-36, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2006.tb00008.x.
- Rutten M. (2009), The economic impact of medical migration: An overview of the literature, *World Economy*, 32(2), s. 291-325, DOI: 10.1111/j.1467-9701.2008.01147.x.
- Ruzicka I., Milova J. (2019), Increasing the efficiency of motor learning with the help of video analysis, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), s. 723-730.
- Ryan L. (2007), Migrant women, social networks and motherhood: the experience of Irish nurses in Britain, *Sociology*, 41(2), s. 295-312.
- Rybakovsky L.L. (2003), *The Population Migration (Theory Questions)*, Institute of Socio-Political Research of the Russian Academy of Sciences, Moscow, s. 4.

- Rye J.F. (2018), Labour migrants and rural change: The “mobility transformation” of Hitra/Frøya, Norway, 2005-2015, *Journal of Rural Studies*, 64, s. 189-199, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.12.003.
- Sadie J.L. (2001), The demography of globalisation, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(3), s. 426-444, DOI: 10.4102/sajems.v4i3.2655.
- Saleh N. (2009), The World’s First Global President Miller McCune, [za:] Benet-Martínez V. (2012), *Multiculturalism: Cultural, Social, and Personality Processes*, [w:] Deaux K., Snyder M (eds.), *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology*, Oxford Handbooks Online, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195398991.013.0025.
- Salminen H.M., Wang Q., Aaltio I. 2019, Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management?, *Baltic Journal of Management*, 14(2), s. 198-211.
- Saunders M.N.K. (2018), Migration and job vacancy information. Labour migration: The internal geographical mobility of labour in the developed world, s. 137-154, DOI: 10.4324/9780429398667-9.
- Schrader K. (2018), Brexit and labour migration in the United Kingdom: Transition of a model country into a bulwark? [Brexit und Ausländerbeschäftigung in Großbritannien: Vom Musterland zum Bollwerk?] *Wirtschaftsdienst*, 98(8), s. 558-564, DOI: 10.1007/s10273-018-2331-6.
- Semyonov M., Rajjman R., Gorodzeisky A. (2006), The rise of anti-foreigner sentiment in European societies, 1988-2000, *American Sociological Review*, 71(3), s. 426-449.
- Sheldon K., Holliday G., Titova M., Benson C. (2019), Comparing Holland and self-determination theory measures of career preference as predictors of career choice, *Journal of Career Assessment*, 28(1), s. 1-33.
- Sherman F. (2021), The Definition of Multicultural in the Workplace, <https://smallbusiness.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html>, data dostępu: 23.06.2021.
- Sheskin D.J. (2011), *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, 5th ed., Chapman & Hall /CRC, Boca Raton.
- Shier M.L., Handy F. (2016), Executive leadership and social innovation in direct-service nonprofits: shaping the organizational culture to create social change, *Journal of Progressive Human Services*, 27(2), s. 111-130.
- Shvetsova O. (2017), The profile of an expatriate in South Korea: Evidence from the Korean TNC’s employee’s survey, *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(7), 1942-1954.
- Sikorski C. (2008), O zaletach słabej kultury organizacyjnej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 63-78.
- Silverthorne C. (2006), Work motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A comparison, *Journal of Applied Social Psychology*, 22(20), s. 1631-1639.
- Sinn, H.-W. (2005), Migration and social replacement incomes: How to protect low-income workers in the industrialized countries against the forces of globalization and market integration, *International Tax and Public Finance*, 12(4), s. 375-393, DOI: 10.1007/s10797-005-1618-x.

- Sitko W., Mieszajkina E. (2016), Intellectual entrepreneurship in a globalizing world, *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, 419, s. 178-188.
- Sitko-Lutek A. (2005), Kultura organizacyjna okresu transformacji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, s. 67-72.
- Sjaastad L.A. (1962), The costs and returns of human migration, *Journal of Political Economy*, 70(5), s. 80-93.
- Slivkina V.A., Pronina T.S. (2020), African migration to Italy: Causes, local ethnic communities and integration process, *Vostok (Oriens)*, 4, s. 102-112, DOI: 10.31857/S086919080010818-6.
- Smircich L. (1985), Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?, [w:] Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc., s. 55-72.
- Smith L.H., Hviid K., Frydendall K.B., Flyvholm M.-A. (2013), Improving the psychosocial work environment at multi-ethnic workplaces: A multi-component intervention strategy in the cleaning industry, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), s. 4996-5010, DOI: 10.3390/ijerph10104996.
- Snedecor G.W., Cochran W.G. (1989), *Statistical methods*, 8th edition, Iowa State University Press, Ames.
- Solga B., Kubiciel-Lodzińska S. (2017), Poland: Immigration instead of emigration. Transformation of the mobility model, *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*, 2017-January, s. 797-810.
- Spitzer D.L. (2022), Working intimacies: Migrant beer sellers, surveillance, and intimate labor in Cambodia, Laos, and Thailand, *Gender, Work and Organization*, 29(3), s. 906-921, DOI: 10.1111/gwao.12646.
- Springer J., Zdrojewski E. (2010), Kształtowanie kariery pracownika w organizacji, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 1(14), s. 47-59.
- Stalker P. (1997), *Global Nations. The Impact of Globalization on International Migration*, International Labour Organization, Genewa, s. 1-7.
- Stan S., Erne R. (2016), Is migration from Central and Eastern Europe an opportunity for trade unions to demand higher wages? Evidence from the Romanian health sector, *European Journal of Industrial Relations*, 22(2), 167-183, DOI: 10.1177/0959680115610724.
- Staniewski M. (2018), Zarządzanie zasobami ludzki a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, *Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie*, Warszawa.
- Stanisz A. (2007), *Przystępny kurs statystyki*, t. 1-3, StatSoft Polska, Kraków.
- Stark O. (1984), Migration decision making: A review article, *Journal of Development Economics*, 14, s. 251-259.
- Stark O., Bloom D.E. (1985), The new economics of labor migration, *American Economic Review*, 75, s. 173-178.
- Stark O., Levhari D. (1982), On migration and risk in LDCs, *Economic Development and Cultural Change*, 31, s. 191-196.
- Stark O., Taylor J.E. (1989), Relative deprivation and international migration. *demography*, 26(1), s. 1-14,

- Stark O., Taylor J.E. (1991), Migration incentives, migration types: The role of relative deprivation, *The Economic Journal*, 101, s. 1163-1178.
- Stark O., Taylor J.E., Yitzhaki S. (1986), Remittances and inequality, *The Economic Journal*, 96, s. 722-740.
- Stark O., Taylor J.E., Yitzhaki S. (1988), Migration, remittances, and inequality. A sensitivity analysis using the extended Gini Index, *Journal of Development Economics*, 28, s. 309-322.
- Stark O., Yitzhaki S. (1988), Labor migration as a response to relative deprivation, *Journal of Population Economics*, 1, s. 57-70, DOI: 10.1007/BF00171510.
- Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#imi-granci-w-spoeczestwie-europejskim-przegld, data dostępu: 2.11.2021.
- Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#developmentsin20192018, data dostępu: 2.11.2021.
- Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl#developmentsin20192018, data dostępu: 2.11.2021.
- Statystyki dotyczące migracji do Europy (2021), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_pl, data dostępu: 2.11.2021.
- Stewart J.Q. (1941), An inverse distance variation for certain social influences, *Science*, 93(2404), s. 89-90.
- Stojarová V. (2019), Migration policies of the Czech and Slovak Republics since 1989 - restrictive, liberal, integrative or circular?, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(56), s. 97-114, DOI: 10.24193/tras.56E.6.
- Stolz Y., Baten J. (2012), Brain drain in the age of mass migration: Does relative inequality explain migrant selectivity?, *Explorations in Economic History*, 49(2), s. 205-220.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stouffer S.A. (1960), Intervening opportunities and competing migrants, *Journal of Regional Science*, 2(1), s. 1-26, [za:] Sposobności pośrednie i współzawodniczący migranci. Modele migracji (1972), *Przegląd Zagranicznej Literatury Geograficznej*, 3-4, s. 96-124, IG PAN, Warszawa.
- Strielkowski W., Glazar O., Ducháč T. (2014), Economic implications of Turkish migration in Europe: Lessons learned from Polish EU accession, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 35(2), s. 91-120.
- Struktura wieku cudzoziemców (2020), <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/wykresy/rok/2019/rok2/2020/>, data dostępu: 2.11.2021.
- Struktura ludności, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/struktura-ludnosc/16,1.html>; data dostępu: 2.11.2021.
- Strużyna J. (2002), Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*. s. 54.

- Su J.A., Martorell C. (2001), Exploitation and abuse in the garment industry: The case of the Thai slave-labor compound in El Monte, [w:] Lopez-Garza M., Diaz D.R. (eds.), Asian and Latino immigrants in a restructuring economy: The metamorphosis of Southern California, Stanford University Press, Palo Alto, s. 21-45.
- Suchocka R. (2014), Dwa oblicza życia imigrantów w enklawie etnicznej, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, s. 241-255.
- Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu, PWE*, Warszawa, s. 119.
- Sułkowski Ł. (2013), Human Resource Management – paradigms and basic cognitive orientations, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(9), s. 9-24.
- Sun J., Ling L., Huang Z.J. (2020), Tourism migrant workers: The internal integration from urban to rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 84, DOI: 10.1016/j.annals.2020.102972.
- Szaban J. (2002), Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji, *Współczesne Zarządzanie*, 1, s. 12-19.
- Szałkowski A. (2005), Kapitał społeczny jako czynnik efektywności pracy, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 11, s. 2-7.
- Szczepanik M. (2015), Cudzoziemcy w Polsce - zjawiska i charakterystyka kulturowa wybranych grup, [w:] Białas J., Domańska B., Górczyńska M., Jaźwińska M., Łysienia M., Ostaszewska-Żuk E., Szczepanik M., Witko D., *Cudzoziemcy w Polsce. Podręcznik dla funkcjonariuszy publicznych*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa, s. 14.
- Szczygielska I. (2013), *Migracje zarobkowe kobiet i ich wpływ na funkcjonowanie rodziny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Ślusarczyk Z. (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka, *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(27), s. 13-20.
- Tacoli C., Okali D. (2001), The Links between Migration, Globalisation and Sustainable Development, International Institute for Environment and Development, <https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/11020IIED.pdf>, data dostępu: 22.10.2021.
- Taguchi Y. (2015), Factors forming work motivation in Japan, *Procedia Manufacturing*, 3, s. 717-722.
- Takeishi E. (2008), The relationship between work-life balance policies in companies and employees' work motivation [in Japanese], *Journal of Career Design Studies*, 4, s. 33-48.
- Tang A.Z.R., Rowe F., Corcoran J., Sigler T. (2014), Where are the overseas graduates staying on? Overseas graduate migration and rural attachment in Australia, *Applied Geography*, 53, s. 66-76, DOI: 10.1016/j.apgeog.2014.06.004.
- Taylor J.E. (1986), Differential migration, networks, information and risk, [w:] Stark O. (ed.), *Research in Human Capital and Development, Migration, Human Capital, and Development*, JAI Press, Greenwich, 4, s. 147-171.
- Terry W. (2022), Be our guest: Guestworkers in tourism and hospitality in the United States, s. 1-242, DOI: 10.1515/9783110643800.
- Tervo H. (2000), Post-migratory employment prospects: Evidence from Finland, *Labour*, 14(2), s. 331-350, DOI: 10.1111/1467-9914.00136.

- Thörnqvist C., Bernhardsson S. (2015), Their own stories – how Polish construction workers posted to Sweden experience their job situation, or resistance versus life projects, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 21(1), s. 23-36, DOI: 10.1177/1024258914561409.
- Thulemark M., Lundmark M., Heldt-Cassel S. (2014), Tourism employment and creative immigrants, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), s. 403-421, DOI: 10.1080/15022250.2014.968000.
- Tian A.W., Wang Y., Chia T. (2018), Put my skills to use? Understanding the joint effect of job security and skill utilization on job satisfaction between skilled migrants and Australian born workers in Australia. *Social Indicators Research*, 139(1), s. 259-275, DOI: 10.1007/s11205-016-1404-4.
- Tilles D. (2020), Immigration and Public Trust: Lessons for Poland from Brexit Britain. *Studies in European Integration, State and Society Contemporary States and the Crisis of the Western Order*, s. 137-162.
- Tkach O., Brednikova O. (2016), Labour migration and the contradictory logic of integration in Russia. *The EU's eastern neighbourhood: Migration, borders and regional stability*, s. 201-217, DOI: 10.4324/9781315858036-13.
- Todaro M.P. (1969), A model of labor migration and urban unemployment in less developed countries, *American Economic Review*, 59(1), s. 138-148.
- Todorov G.N., Kalinina A.V., Rybakova A.I. (2018), Impact of labour migration on entrepreneurship ecosystem: Case of Eurasian economic union, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), s. 992-1007, DOI: 10.9770/jesi.2018.5.4(20).
- Tomaszewska-Lipiec R. (2009), Zakład pracy jako organizacja wielokulturowa, [w:] Kaczor S., Sarleja T.Z. (red.), *Edukacja dla interkulturowości*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii, Eksploatacji – PIB, Radom-Warszawa, s. 123-133.
- Trampusch C. (2020), Social partners' policy reactions to migration in occupational labour markets: The case of the Swiss construction industry, *European Journal of Industrial Relations*, 26(2), s. 157-172, DOI: 10.1177/0959680119840574.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., Chichester, s. 6.
- Tynaliev U.M., McLean G.N. (2011), Labour migration and national human resource development in the context of post-Soviet Kyrgyzstan, *Human Resource Development International*, 14(2), s. 199-215, DOI: 10.1080/13678868.2011.558316.
- Uchodźca czy migrant? Tłumaczymy różnice i wyjaśniamy ich sens (2016), <https://www.unhcr.org/pl/365-plwiadomosci2016uchodzca-czy-migrant-tlumaczmy-roznice-i-wyjasniamy-ich-sens-html>, data dostępu: 20.03.2021.
- Ukraińcy zostawiają w Polsce więcej pieniędzy, ale ciągle mniej niż przed pandemią (2021), *Bankier.pl*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Personnel-Service-Ukrajnicy-zostawiaja-w-Polsce-wiecej-pieniedzy-ale-ciagle-mniej-niz-przed-pandemia-8250018.html>, data dostępu: 2.01.2022.
- Ullah A.K.M.A. (2016), *Rationalizing migration decisions: labour migrants in East and South-East Asia*, Routledge.

- World Population Prospects: The 2017 Revision (2017), <https://www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-the-2017-revision.html>, data dostępu: 23.10.2021.
- Van Maanen J., Schein E.H. (1977), Toward a Theory of Organizational Socialization, <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>, data dostępu: 20.10.2022.
- Vandamme F. (2000), Labour mobility within the European Union: Findings, stakes and prospects, *International Labour Review*, 139(4), s. 437-455, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2000.tb00527.x.
- Vasilyeva A.V. (2017), The forecast of labour migration, reproduction of the population and economic development of Russia, *Economy of Region*, 13(3), s. 812-826, DOI: 10.17059/2017-3-14.
- Vasilyeva A.V., Tarasyev A.A. (2014), Future development of migration processes and labour market in the regions of Russia, *Economy of Region*, 4, s. 283-298, DOI: 10.17059/2014-4-25.
- Venturini A., Villosio C. (2006), Labour market effects of immigration into Italy: An empirical analysis, *International Labour Review*, 145(1-2), s. 91-118, DOI: 10.1111/j.1564-913X.2006.tb00011.x.
- Vertovec S. (2002), Transnational Networks and Skilled Labour Migration: Paper presented at conference: the Ladenburger Diskurs "Migration" Gottlieb Daimler-und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7b6a8f83ee23458173b3cd67d365c0a5db95ff88>, data dostępu: 22.03.2021.
- Vettori S. (2016), Ageing populations and changing labour markets: Social and economic impacts of the demographic time bomb, s. 1-283, DOI: 10.4324/9781315566214.
- Wagner B., Hassel A. (2016), Posting, subcontracting and low-wage employment in the German meat industry, *Transfer*, 22(2), s. 163-178, DOI: 10.1177/1024258916636012.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 16.
- Wei Y., Balasubramanyam V.N. (2006), Diaspora and development, *World Economy*, 29(11), s. 1599-1609, DOI:10.1111/j.1467-9701.2006.00856.x.
- Wicker P., Orłowski J., Breuer C. (2018), Coach migration in German high performance sport, *European Sport Management Quarterly*, 18(1), s. 93-111, DOI: 10.1080/16184742.2017.1354902.
- Wickham J., Bruff I. (2008), Skills shortages are not always what they seem: Migration and the Irish software industry, *New Technology, Work and Employment*, 23(1-2), s. 30-43, DOI:10.1111/j.1468-005X.2008.00201.x.
- Wickramasinghe A.A.I.N., Wimalaratana W. (2016), International migration and migration theories, *Social Affairs, A Journal for the Social Sciences*, 1(5), s. 13-32.
- Widera W. (2021), Attracting and pre-integrating migrants using digital media in the local labour market, *Communication Today*, 12, s. 28-42.

- Williams A.M., Hall C.M. (2000), Tourism and migration: New relationships between production and consumption, *Tourism Geographies*, 2(1), s. 5-27, DOI: 10.1080/146166800363420.
- Wilson A.G. (1981), *Catastrophe Theory and Bifurcation*, Croom Helm, London, s. 37.
- Wilson R. (2022), Moving to economic opportunity: (inline image) the migration response to the fracking boom, *Journal of Human Resources*, 57(3), s. 918-955, DOI: 10.3368/jhr.57.3.0817-8989R2.
- Wiltshire R. (2018), Employee movement in large Japanese organisations, *Labour migration: The internal geographical mobility of labour in the developed world*, s. 32-52, DOI: 10.4324/9780429398667-3.
- Wood R.E. (2000), Caribbean cruise tourism: Globalization at sea, *Annals of Tourism Research*, 27(2), s. 345-370, DOI: 10.1016/S0160-7383(99)00073-0.
- Woolfson C. (2007), Labour standards and migration in the New Europe: Post-communist legacies and perspectives, *European Journal of Industrial Relations*, 13(2), s. 199-218, DOI: 10.1177/0959680107078253.
- World Inequality Database, Average National Income by Country, (2019). https://wid.world/data/#countriestimeseries/anninc_p0p100_z/US;FR;DE;CN;ZA;GB;WO/1930/2018/eu/k/p/yearly/a, data dostępu: 23.10.2021.
- World Migration in Figures (2013), OECD, www.oecd.org/els/mig/World-Migration-in-Figures.pdf, data dostępu: 28.05.2021.
- World Migration Report (2022), UN Migration, <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>, data dostępu: 2.11.2021.
- Wright K. (2011), Constructing migrant wellbeing: An exploration of life satisfaction amongst peruvian migrants in London, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(9), s. 1459-1475, DOI: 10.1080/1369183X.2011.623621.
- Yang D., Choi H.J. (2007), Are remittances insurance? Evidence from rainfall shocks in the Philippines, *World Bank Economic Review*, 21(2), s. 219-248, DOI: 10.1093/wber/lhm003.
- Yarbrough L., Morgan N.A., Vorhies D.W. (2011), The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance, *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, s. 555-573, DOI: 10.1007/s11747-010-0238-x.
- Yatsuzuka D., Taguchi Y., Tabe T. (2009), A Study on a Method of Support for Improving the Motivation of Employees, [w:] Smith, M.J. (ed.), *Human Interface* s. 197-204.
- Ylusaf S., Latif M., Aslam S., Saddiqui A. (2014), Impact of Financial and non-Financial Rewards on Employee Motivation, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21, s. 1776-1786.
- Yorozu C. (2020), How do self-initiated expatriates fit into the Japanese traditional HR system? A call for institutional change to achieve mutual understanding, *Journal of Global Mobility*, 8(3-4), s. 291-307, DOI: 10.1108/JGM-03-2020-0018.
- Yusoff W.F.W., Kian T.S., Idris M.T.M. (2013), Herzberg's two factors theory on work motivation: Does its work for today's environment?, *Global Journal of Commerce & Management*, 2(5), s. 18-22.

- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010), Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives, *Organization*, 17(1), s. 9-29.
- Zareva I. (2017), The impact of policies on migration between Switzerland and Bulgaria, [w:] Richter M., Ruspini P., Mihailov D., Mitchev V., Nollert M., *Migration and transnationalism between Switzerland and Bulgaria*, s. 123-151, DOI: 10.1007/978-3-319-31946-9_5.
- Zbiegień-Maciąg L., Klimkiewicz K. (2008), Zaangażowanie prospołeczne pracowników w odpowiedzialnej firmie, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 5, s. 304-311.
- Zelinsky W. (1971), The hypothesis of the mobility transition, *Geographical Review*, 61(2), s. 219-249.
- Zetter R. (2015), Protection in Crisis: Forced Migration and Protection in a Global Era, <http://www.migrationpolicy.org/research/protection-crisis-forced-migration-and-protection-global-era>, data dostępu: 20.03.2021.
- ZG Überblick (2022), Angespannter Arbeitsmarkt — Arbeitskräftemangel nach Corona, *Wirtschaftsdienst*, 102(9), 664, DOI: 10.1007/s10273-022-3275-4.
- Zhao B., Pan Y. (2017), Cross-cultural employee motivation in international companies, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, s. 215-222, DOI: 10.4236/jhrss.2017.54019.
- Zhou Y. (2021), Expatriate satisfaction and motivation in multinational corporations, *Global Market and Global Trade*, DOI: 10.5772/intechopen.97046.
- Zhou Y, Aoki H, Chiu H. (2017), Psychological contract fulfillment and repatriation success of Japanese expatriates and MNCs, *Journal of International Business*, 9(1-2), s. 73-90.
- Zimbardo P.G. (1969), *The Cognitive Control of Motivation: The Consequences of Choice and Dissonance*, Scott, Foresman, Glenview Hill.
- Zipf G. K. (1946), The PIP2/D Hypothesis: On the intercity movement of persons, *American Sociological Review*, 11(6), s. 677-686.
- Zolin R., Schlosser F. (2013), Characteristics of immigrant entrepreneurs and their involvement in international new ventures, *Thunderbird International Business Review*, 55(3), s. 1-23.
- Zopiatis A., Constanti P., Theocharous A.L. (2014), Migrant labor in hospitality: The Cyprus experience, *International Journal of Hospitality Management*, 37, s. 111-120, DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.11.002.
- Żróbek-Różańska A. (2019), Depopulation of cities and housing decisions of university graduates, *Real Estate Management and Valuation*, 27(4), s. 105-113, DOI: 10.2478/remav-2019-0040.
- Żuk P., Żuk P. (2018), Offshoring, labour migration and neo-liberalisation: Nationalist responses and alternatives in Eastern Europe, *Economic and Labour Relations Review*, 29(1), s. 97-117.
- Żuk P., Żuk P., Lisiewicz-Jakubaszko J. (2019), Labour migration of doctors and nurses and the impact on the quality of health care in Eastern European countries: The case of Poland, *Economic and Labour Relations Review*, 30(2), s. 307-320, DOI: 10.1177/1035304619847335.

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Podział czynników migracji	39
Tabela 1.2.	Charakter czynników determinujących zjawisko migracji	46
Tabela 2.1.	Liczba migrantów w poszczególnych województwach w 2021 roku.....	67
Tabela 2.2.	Liczba zezwoleń na pracę w Polsce wydanych migrantom w latach 2014-2021	70
Tabela 2.3.	Liczba wydanych pozwoleń na pracę w podziale na województwa	70
Tabela 2.4.	Struktura wydanych zezwoleń na pracę według sekcji PKD (Polska Klasyfikacja Działalności)	71
Tabela 3.1.	Cechy organizacji monokulturowej i wielokulturowej	113
Tabela 3.2.	Szanse i zagrożenia wynikające z wielokulturowości	114
Tabela 4.1.	Wiodący profil działalności przedsiębiorstwa	155
Tabela 5.1.	Kategorie zmiennych niezależnych	157
Tabela 5.2.	Ocena średnich dla wskazanych przez przedsiębiorstwa przyczyn zatrudnienia migrantów	164
Tabela 5.3.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudniania migrantów (metoda Warda)	166
Tabela 5.4.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudniania migrantów (metoda k-średnich)	168

Tabela 5.5.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	169
Tabela 5.6.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	171
Tabela 5.7.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	173
Tabela 5.8.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	174
Tabela 5.9.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	174
Tabela 5.10.	Ocena średnich dla oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta	175
Tabela 5.11.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta (metoda Warda)	176
Tabela 5.12.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta (metoda k-średnich)	177
Tabela 5.13.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	179
Tabela 5.14.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	180
Tabela 5.15.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	183

Tabela 5.16.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	183
Tabela 5.17.	Ocena średnich dla wskazanych przez przedsiębiorstwa formalnych utrudnień	184
Tabela 5.18.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących występowania formalnych utrudnień (metoda Warda)	186
Tabela 5.19.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień występujących w procesie zatrudnienia migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	188
Tabela 5.20.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	190
Tabela 5.21.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do formalnych utrudnień w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	191
Tabela 5.22.	Ocena średnich dla propozycji zmian, których wprowadzenie ułatwi przebieg procesu zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwo	197
Tabela 5.23.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących zmian w przepisach i procedurach związanych z zatrudnianiem migrantów (metoda Warda)	198
Tabela 5.24.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	201
Tabela 5.25.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	202
Tabela 5.26.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	204
Tabela 5.27.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do propozycji usprawniających proces zatrudniania migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	205

Tabela 5.28.	Ocena średnich dla przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej	207
Tabela 5.29.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej (metoda Warda)	208
Tabela 5.30.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w określonych grupach przedsiębiorstw	210
Tabela 5.31.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej (cd.)	210
Tabela 5.32.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	211
Tabela 5.33.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	214
Tabela 5.34.	Wartości testu U Manna-Whitneya dla wybranych kategorii w określonych grupach przedsiębiorstw	215
Tabela 5.35.	Ocena średnich dla problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów	217
Tabela 5.36.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów (metoda Warda)	219
Tabela 5.37.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów (metoda k-skupień)	221
Tabela 5.38.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	221
Tabela 5.39.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	223

Tabela 5.40.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	224
Tabela 5.41.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	225
Tabela 5.42.	Ocena średnich dla mocnych stron migrantów wynikających z faktu ich zatrudnienia	225
Tabela 5.43.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów (metoda Warda)	227
Tabela 5.44.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów (metoda k-skupień)	228
Tabela 5.45.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	229
Tabela 5.46.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw	230
Tabela 5.47.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	232
Tabela 5.48.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do mocnych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów (cd.)	232
Tabela 5.49.	Ocena średnich dla słabych stron migrantów	233
Tabela 5.50.	Wyodrębnione skupienia dla zmiennych zależnych słabych stron migrantów (metoda Warda)	234
Tabela 5.51.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw	236
Tabela 5.52.	Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych stron migrantów w określonych grupach przedsiębiorstw (cd.)	236

Tabela 5.53. Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu słabych stron migrantów w zależności od liczby zatrudnionych migrantów	238
Tabela 5.54. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium wielkości przedsiębiorstwa	240
Tabela 5.55. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium profilu działalności przedsiębiorstwa	242
Tabela 5.56. Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium liczby migrantów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo	244
Tabela 5.57. Przypisanie zmiennych do każdego rodzaju działania motywacyjnego	246
Tabela 5.58. Wyniki analizy istotności	247
Tabela 5.59. Przypisanie i uporządkowanie zmiennych do wybranych kategorii	267
Tabela 5.60. Istotne różnice pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów	269
Tabela 5.61. Istotne różnice pomiędzy formą działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów	271
Tabela 5.62. Istotne różnice pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a wybranymi formami zatrudniania migrantów	272

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1.	Podział teorii migracji ze względu na poziomy	18
Rysunek 1.2.	Teorie migracji ze względu na inicjowanie i utrwalanie migracji	19
Rysunek 1.3.	Teorie migracji według K. Huzdika	20
Rysunek 1.4.	Podział teorii migracji zaproponowany przez J. Bijaka	21
Rysunek 2.1.	Odsetek osób urodzonych poza krajem zamieszkania w podziale na kraje w 2020 roku	51
Rysunek 2.2.	Całkowita liczba migrantów przybywających do krajów europejskich	52
Rysunek 2.3.	Symulacja salda migracji w badanych latach na przykładzie wybranych państw UE	53
Rysunek 2.4.	Powody wydania ważnych dokumentów pobytowych w 2020 roku	54
Rysunek 2.5.	Kraje, których obywatelom najczęściej wydawano pierwsze dokumenty pobytowe - porównanie 2019 i 2020 roku (w tys.)	55
Rysunek 2.6.	Liczba wniosków o udzielenie azylu w UE złożone po raz pierwszy w 2020 roku z podziałem na kraje pochodzenia osób składających wnioski (w tys.)	55
Rysunek 2.7.	Sektory charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób spoza państw UE	57

Rysunek 2.8.	Grupy zawodowe charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób spoza państw UE	57
Rysunek 2.9.	Sektory charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób pochodzących z państw UE	58
Rysunek 2.10.	Grupy zawodowe charakteryzujące się większą liczbą zatrudnionych osób pochodzących z państw UE	59
Rysunek 2.11.	Liczba migrantów w Polsce w latach 1989-2019 (w tys.)	62
Rysunek 2.12.	Liczba przykładowych aktualnych dokumentów potwierdzających prawo pobytu posiadanych przez cudzoziemców w 2020 roku	63
Rysunek 2.13.	Struktura wieku cudzoziemców przebywających w Polsce i posiadających ważne dokumenty w 2020 roku	64
Rysunek 2.14.	Podział cudzoziemców przebywających w Polsce i posiadających ważne dokumenty ze względu na płeć w 2020 roku	65
Rysunek 2.15.	Ujęcie procentowe wydanych zezwoleń na pracę w 2020 roku z podziałem na płeć i wiek migrantów	66
Rysunek 2.16.	Podział cudzoziemców legalnie przebywających w Polsce i posiadających dokumenty potwierdzające prawo pobytu ze względu na kraj pochodzenia w 2020 roku	66
Rysunek 2.17.	Średni czas trwania postępowania (dni)	72
Rysunek 3.1.	Działania w ramach ZZL	101
Rysunek 4.1.	Etapy postępowania w badaniach o charakterze ilościowym ...	147
Rysunek 4.2.	Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	154
Rysunek 4.3.	Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie	155
Rysunek 5.1.	Liczba cudzoziemców pracujących w przedsiębiorstwie	158
Rysunek 5.2.	Planowane zmniejszenie lub zwiększenie liczby zatrudnionych migrantów	159
Rysunek 5.3.	Wiek cudzoziemców pracujących w przedsiębiorstwie	159

Rysunek 5.4.	Liczba zatrudnionych migrantów wg kraju pochodzenia (w tys.)	160
Rysunek 5.5.	Zatrudnieni migranci wg poziomu wykształcenia (w %)	160
Rysunek 5.6.	Wpływ wykształcenia na oferowane stanowisko	161
Rysunek 5.7.	Okres zatrudniania migrantów	161
Rysunek 5.8.	Stanowiska pracy, na jakich najczęściej pracują cudzoziemcy w przedsiębiorstwie	162
Rysunek 5.9.	Rodzaje umów o pracę zawieranych z zatrudnianymi migrantami	162
Rysunek 5.10.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn zatrudniania migrantów	165
Rysunek 5.11.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	167
Rysunek 5.12.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących oczekiwanych wartości wynikających z faktu zatrudnienia migranta	176
Rysunek 5.13.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	178
Rysunek 5.14.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących formalnych utrudnień	185
Rysunek 5.15.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	187
Rysunek 5.16.	Konsekwencje wynikające z występujących formalnych utrudnień, wpływających na proces zatrudniania migranta	192
Rysunek 5.17.	Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na wielkość przedsiębiorstw	193
Rysunek 5.18.	Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw	194
Rysunek 5.19.	Ocena poszczególnych konsekwencji ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów	195

Rysunek 5.20.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących zmian w przepisach i procedurach związanych z zatrudnianiem migrantów	198
Rysunek 5.21.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	199
Rysunek 5.22.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej	208
Rysunek 5.23.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	209
Rysunek 5.24.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów	218
Rysunek 5.25.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	220
Rysunek 5.26.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących mocnych stron migrantów	226
Rysunek 5.27.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	228
Rysunek 5.28.	Dendrogram dla zmiennych zależnych dotyczących słabych stron migrantów	234
Rysunek 5.29.	Ocena wyodrębnionych skupień ze względu na wielkość przedsiębiorstw	235
Rysunek 5.30.	Działania motywacyjne skierowane do zatrudnionych migrantów	239
Rysunek 5.31.	Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium wielkości przedsiębiorstwa	241
Rysunek 5.32.	Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium profilu działalności przedsiębiorstwa	243
Rysunek 5.33.	Udział przedsiębiorstw w realizacji działań motywacyjnych – kryterium liczby migrantów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo	245
Rysunek 5.34.	Szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania migrantów	249

Rysunek 5.35.	Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstw	250
Rysunek 5.36.	Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw	253
Rysunek 5.37.	Ocena poszczególnych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów	254
Rysunek 5.38.	Zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów	256
Rysunek 5.39.	Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wielkość przedsiębiorstw	257
Rysunek 5.40.	Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw	259
Rysunek 5.41.	Ocena poszczególnych zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów	260
Rysunek 5.42.	Wpływ pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów	262
Rysunek 5.43.	Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na wielkość przedsiębiorstw	263
Rysunek 5.44.	Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na sektor działalności przedsiębiorstw	265
Rysunek 5.45.	Ocena wpływu pandemii COVID-19 na proces zatrudniania migrantów ze względu na liczbę zatrudnionych migrantów	266

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankietowy

Drogi respondencie!

Zwracam się do Pana/Pani z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety dotyczącej zarządzania pracownikami z zagranicy. Głównym celem przeprowadzonej ankiety jest zdobycie wiedzy o problemach, z jakimi borykają się zarządzający zespołem, w którego skład wchodzi cudzoziemcy.

Odpowiedzi na poniższe pytania proszę zaznaczyć znakiem X.

Pierwsze, główne pytanie:

1. Czy w przedsiębiorstwie zatrudniani są cudzoziemcy?

- TAK
- NIE – „Dziękujemy za udział w badaniu”

Metryczka – charakterystyka przedsiębiorstwa

2. Proszę o podanie formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa.

Spółka akcyjna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka jawna	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Inne

3. Proszę o zaznaczenie przedziału z całkowitą liczbą zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie.

- Poniżej 10
- 10-49
- 50-249
- Powyżej 250

4. Proszę o podanie wiodącego profilu działalności przedsiębiorstwa.

Logistyka i transport		Rolnictwo	
Samochody i części samochodowe		Przetwarzanie produktów rolnych i produkcja żywności	
Wyroby metalowe i maszyny		Produkcja mebli	
Elektronika		Tworzywa sztuczne i produkty chemiczne	
Ubrania i tekstylia		Budownictwo i materiały budowlane	
Opieka zdrowotna i produkty farmaceutyczne		Handel detaliczny i hurtowy	
Usługi		Inny (proszę określić jaki)	

5. Proszę wskazać, ilu cudzoziemców pracuje w Pana/Pani przedsiębiorstwie.

- 1-4
- 5-9
- 10-49
- 50-100
- Więcej niż 100

6. W jakim przedziale wiekowym są najczęściej cudzoziemcy pracujący w Pana/Pani przedsiębiorstwie?

- 18-24 lat
- 25-35 lat
- 36-45 lat
- 46-55 lat
- Powyżej 56 lat

7. Proszę określić kraj pochodzenia zatrudnianych cudzoziemców (możliwość udzielenia wielokrotnych odpowiedzi).

- Anglia
- Białoruś
- Czechy
- Kraje azjatyckie: Chiny, Wietnam, Tajwan, Korea
- Litwa
- Niemcy
- Słowacja
- Ukraina
- USA
- inny kraj, jaki?.....

8. Proszę wskazać najczęściej posiadany poziom wykształcenia zatrudnianych cudzoziemców.

- podstawowy
- średni
- wyższy
- nie wiem

9. Na jaki okres przedsiębiorstwo zatrudnia cudzoziemców?

- na okres do 3 miesięcy
- na okres do 6 miesięcy
- Od 6 do 12 miesięcy
- od 12 miesięcy do 3 lat
- na stałe (na czas nieokreślony)
- inny, jaki? Proszę określić:

10. Na jakich stanowiskach pracy najczęściej pracują cudzoziemcy w Pana/Pani przedsiębiorstwie? Proszę zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi.

- Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
- Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
- Pracownicy biurowi
- Specjaliści i kierownicy

11. Na podstawie jakich rodzajów umów najczęściej są zatrudniani cudzoziemcy w Pana/Pani przedsiębiorstwie? Proszę zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi.

- Umowa o pracę na czas określony
- Umowa o pracę na czas nieokreślony
- Umowa zlecenie
- Umowa o dzieło
- Samozatrudnienie

12. Proszę podać przyczyny, dlaczego przedsiębiorstwo podjęło decyzję, aby zatrudnić cudzoziemców.

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Przyczyna	Ocena				
	1	2	3	4	5
Brakuje polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach	1	2	3	4	5
Znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, oraz znajomość innych kultur	1	2	3	4	5
Niższe koszty zatrudnienia	1	2	3	4	5

Duża dyspozycyjność pracowników	1	2	3	4	5
Wysoki poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki	1	2	3	4	5
Różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Ograniczenie rotacji pracowników	1	2	3	4	5
Znajomość języków obcych przez cudzoziemców	1	2	3	4	5
Większa motywacja do pracy cudzoziemców	1	2	3	4	5
Wpływ na tworzenie się wielokulturowego środowiska pracy	1	2	3	4	5

13. Czy poziom wykształcenia/doświadczenie zawodowe/umiejętności zatrudnianych cudzoziemców wpływa na rodzaj oferowanego stanowiska pracy?

- TAK, odgrywa dużą rolę, cudzoziemcy zatrudniani są na stanowiskach odpowiednich do ich poziomu wykształcenia/doświadczenia zawodowego/umiejętności
- NIE, cudzoziemcy zatrudniani są na obecnie dostępnych stanowiskach
- NIE WIEM

14. Z jakimi formalnymi utrudnieniami miał/a Pan/Pani styczność w związku z zatrudnianiem cudzoziemców?

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Przyczyna	Ocena				
Skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy	1	2	3	4	5
Niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców	1	2	3	4	5
Długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców	1	2	3	4	5
Trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów	1	2	3	4	5
Brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych	1	2	3	4	5
Różne wymogi urzędów dotyczące dokumentów niezbędnych do uzyskania zezwolenia na pracę / pobyt i pracę	1	2	3	4	5
Brak utrudnień	1	2	3	4	5

15. Jakie konsekwencje poniosła firma w związku z wyżej wymienionymi utrudnieniami dotyczącymi zatrudnienia cudzoziemców?

Proszę zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi.

- Niemożność zatrudnienia pracowników na czas
- Niemożność zaplanowania procesów biznesowych
- Utrata zleceń lub kontraktów
- Rezygnacja z inwestycji w Polsce
- Straty finansowe firmy
- Straty wizerunkowe firmy
- Trudności nie spowodowały żadnych konsekwencji dla firmy

16. Jakie zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców można by według Pana/Pani wprowadzić?

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Usprawnienia	Ocena				
	1	2	3	4	5
Skrócenie czasu trwania procedur	1	2	3	4	5
Usprawnienie procesu wydawania w konsulatach zagranicznych wiz pracowniczych	1	2	3	4	5
Możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line	1	2	3	4	5
Wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy	1	2	3	4	5
Odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska	1	2	3	4	5
Możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu	1	2	3	4	5
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych	1	2	3	4	5
Rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na podstawie oświadczenia o powierzeniu pracy	1	2	3	4	5
Rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty	1	2	3	4	5

- 17. Jakie inne problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą występują w Pana/ Pani przedsiębiorstwie?**
(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Występujące problemy	Ocena				
	1	2	3	4	5
Problemy w adaptacji cudzoziemskich pracowników w nowym miejscu pracy	1	2	3	4	5
Brak znajomości języka polskiego	1	2	3	4	5
Różnice kulturowe	1	2	3	4	5
Nieznajomość kultury pracy w firmie	1	2	3	4	5
Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy	1	2	3	4	5
Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie	1	2	3	4	5
Brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem	1	2	3	4	5
Brak znajomości przez cudzoziemców przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce	1	2	3	4	5
Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami	1	2	3	4	5
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu.	1	2	3	4	5

- 18. Proszę określić, które spośród niżej wymienionych wartości są według Pana/ Pani najbardziej oczekiwane z tytułu zatrudniania cudzoziemców.**
(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Oczekiwane wartości	Ocena				
	1	2	3	4	5
Umiejętności zawodowe	1	2	3	4	5
Sumienność i zaangażowanie	1	2	3	4	5
Współpraca i dyspozycyjność	1	2	3	4	5
Odporność na stres	1	2	3	4	5
Kreatywność i inicjatywa	1	2	3	4	5
Dobra prezencja i kultura osobista	1	2	3	4	5
Nastawienie na indywidualny sukces	1	2	3	4	5
Koleżeństwo	1	2	3	4	5
Terminowość wykonywanych zadań	1	2	3	4	5

19. Proszę określić, jak bardzo zgadza się Pan/ Pani ze stwierdzeniami dotyczącymi mocnych stron zatrudnionych migrantów w przedsiębiorstwie.

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Mocne strony	Ocena				
Rzadziej zmieniają pracę	1	2	3	4	5
Posiadają pozytywny stosunek do pracy	1	2	3	4	5
Szybko integrują się z pozostałymi pracownikami w zespole	1	2	3	4	5
Są bardziej zmotywowani do pracy	1	2	3	4	5
Efektywniej pracują	1	2	3	4	5
Szybciej się uczą	1	2	3	4	5
Jakość wykonywanych przez nich usług jest wyższa	1	2	3	4	5
Mają wyższe kompetencje w stosunku do polskich pracowników	1	2	3	4	5

20. Proszę określić, jak bardzo zgadza się Pan/ Pani ze stwierdzeniami dotyczącymi słabych stron zatrudnionych migrantów w przedsiębiorstwie.

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Słabe strony	Ocena				
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy	1	2	3	4	5
Niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę	1	2	3	4	5
Słaba integracja z innymi pracownikami przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy	1	2	3	4	5
Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy	1	2	3	4	5
Nie wykazują zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego	1	2	3	4	5

21. Czy przedsiębiorstwo korzysta z usług agencji pracy tymczasowej lub z usług innych firm zajmujących się legalizacją pobytu i pracy cudzoziemców?

TAK

NIE – proszę przejść do pytania 23

22. Proszę wskazać główne przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców.

(1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam)

Przyczyny	Ocena				
Szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy	1	2	3	4	5
Współpraca z zagranicznymi agencjami pracy	1	2	3	4	5
Kompleksowa realizacja procesu rekrutacji	1	2	3	4	5
Obsługa dokumentacji	1	2	3	4	5
Znajomość obowiązujących przepisów prawnych z zakresu pracy	1	2	3	4	5
Baza pracowników, zarówno krajowych, jak i cudzoziemców	1	2	3	4	5
Oferowane usługi outsourcingu	1	2	3	4	5

23. Jakiego rodzaju działania motywacyjne oferuje przedsiębiorstwo zatrudnionym cudzoziemcom? Proszę wybrać maksymalnie 5 odpowiedzi.

- Możliwość dalszego rozwoju zawodowego (uczestnictwo w kursach, warsztatach, szkoleniach)
- Zwiększenie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy
- Dofinansowanie wypoczynku
- Premie i nagrody finansowe
- Możliwość uzyskania pożyczki z ZFŚS
- Możliwość pracy zdalnej lub elastyczne godziny pracy
- Możliwość partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa
- Darmowe wyżywienie
- Organizacja bezpłatnego noclegu
- Pomoc w zaklimatyzowaniu się w nowym miejscu pracy
- Pomoc w załatwieniu formalności urzędowych
- Darmowy transport do pracy
- Dodatkowe ubezpieczenie
- Pakiet medyczny

25. Proszę określić wpływ pandemii COVID-19 na przedsiębiorstwo w aspekcie zatrudniania cudzoziemców.

- Nastąpiła redukcja liczby zatrudnionych cudzoziemców
 - TAK
 - NIE

- Nastąpiło zwiększenie liczby zatrudnionych cudzoziemców
 - TAK
 - NIE
- Liczba zatrudnionych cudzoziemców nie zmieniła się
 - TAK
 - NIE
- Proces poszukiwania i zatrudniania cudzoziemców był utrudniony
 - TAK
 - NIE
- Konieczne stało się skorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej
 - TAK
 - NIE
- Nastąpiło zwiększenie kosztów ponoszonych z tytułu utrzymywania cudzoziemców znajdujących się na kwarantannie
 - TAK
 - NIE
- Pandemia COVID-19 nie spowodowała żadnych zmian w obszarze zatrudniania cudzoziemców
 - TAK
 - NIE

26. Czy przedsiębiorstwo planuje zwiększyć zatrudnienie cudzoziemców w przyszłości?

- TAK
- NIE
- Trudno powiedzieć

27. Proszę wskazać, które z poniżej wymienionych zjawisk można postrzegać jako szanse dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania cudzoziemców.

Szanse	Tak	Nie
– większy poziom innowacyjności i kreatywności spowodowany różnorodnymi perspektywami kulturowymi		
– lepsza produktywność i wydajność zróżnicowanych kulturowo zespołów pracowników		
– wzrost ekonomiczny		
– lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoka wrażliwość kulturowa		
– zapożyczanie pewnych wzorców kulturowych do działalności organizacji		

– lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców		
– zwiększenie poziomu atrakcyjności miejsca pracy i samej pracy poprzez czerpanie ze zróżnicowanej puli pracowników		
– większy poziom tolerancyjności		
– przyciąganie wysoko wykwalifikowanych pracowników poprzez oferowanie większych szans na rozwój zawodowy		
– możliwość oferowania szerszej i bardziej elastycznej gamy produktów		
– nauka języków obcych		
– zwiększenie interakcji między pracownikami		
– łatwiejsze rozwiązywanie problemów		
– wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych		
– nawiązywanie więzi społecznych i większa integracja pracowników		
– zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur		
– uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości		
– lepsza wymiana pomysłów, idei i informacji, skutkująca lepszym opracowaniem rozwiązań		
– większa empatia i akceptacja różnorodności w aspekcie innych wartości		

28. Proszę wskazać, które z poniżej wymienionych zjawisk można postrzegać jako zagrożenia dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania cudzoziemców.

Zagrożenia	Tak	Nie
– spadek poziomu zaufania między pracownikami		
– tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami		
– utrudniona integracja spowodowana uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami kulturowymi		
– napięcie pomiędzy pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur		
– pojawienie się konfliktów wynikających np. z różnych przekonań religijnych, norm, wierzeń czy rytuałów		
– bariera językowa będąca przyczyną nieporozumień		
– obawa przed utratą własnej odrębności kulturowej		

– obawa przed zbyt wielkimi zmianami wynikających z zatrudniania cudzoziemców		
– problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą		
– ryzyko uzależnienia się od innej kultury, skutkującego wycofaniem się dotychczas zdefiniowanej kultury		
– trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem		
– wysokie koszty zatrudniania cudzoziemców i przystosowania miejsc pracy		
– różne rozumienie etyki zawodowej		
– sprzeczne style pracy w zespołach		

Załącznik nr 2.

Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do problemów występujących przy zatrudnianiu migrantów w określonych sektorach działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	566,5	-2,009	0,044
logistyka i transport / produkcja mebli	302,5	2,040	0,041
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	228,0	-2,144	0,031
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	100,5	2,889	0,003
usługi / produkcja mebli	58,5	2,773	0,005
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	47,5	-2,086	0,036
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	40,0	-2,784	0,005
produkcja mebli / handel detaliczny i hurtowy	43,5	-2,171	0,029
Niższa jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami			
logistyka i transport / elektronika	185,0	2,477	0,013
logistyka i transport / produkcja mebli	223,0	3,100	0,001
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	37,0	3,721	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	46,0	4,182	0,000
samochody i części samochodowe / elektronika	67,5	2,550	0,010
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	82,5	3,009	0,002
usługi / elektronika	41,5	2,656	0,007
usługi / produkcja mebli	50,5	3,061	0,002
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	33,0	-2,222	0,026
elektronika / ubrania i tekstylia	3,0	-3,253	0,001
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	40,0	-2,576	0,009
produkcja mebli / ubrania i tekstylia	6,0	-3,307	0,000
Problemy związane z uzależnieniem od używek, np. od alkoholu			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	486,5	-2,705	0,006
logistyka i transport / elektronika	250,0	2,146	0,031
logistyka i transport / produkcja mebli	285,0	2,273	0,022

budownictwo i materiały budowlane / samochody i części samochodowe	199,5	2,340	0,019
budownictwo i materiały budowlane / usługi	129,0	2,629	0,008
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	40,5	4,068	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	54,0	4,057	0,000
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	75,5	2,333	0,019
budownictwo i materiały budowlane / ubrania i tekstylia	32,0	2,640	0,008
samochody i części samochodowe / elektronika	102,5	1,966	0,049
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	117,5	2,042	0,041
usługi / elektronika	72,5	2,013	0,044
usługi / produkcja mebli	82,0	2,121	0,033
Niezajomość kultury pracy w firmie			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	485,0	2,053	0,040
logistyka i transport / elektronika	163,5	3,396	0,000
logistyka i transport / produkcja mebli	237,0	2,913	0,003
budownictwo i materiały budowlane / samochody i części samochodowe	172,5	2,371	0,017
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	47,5	3,631	0,000
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	87,0	-2,179	0,029
usługi / wyroby metalowe i maszyny	55,5	-2,280	0,022
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	22,0	-3,324	0,000
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	35,0	-3,003	0,002
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	33,5	2,172	0,029
Różnice kulturowe			
logistyka i transport / produkcja mebli	246,0	2,793	0,005
logistyka i transport / wyroby metalowe i maszyny	214,5	-2,348	0,018
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	101,0	2,282	0,022
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	60,0	3,820	0,000

budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	97,5	-2,115	0,034
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	67,5	2,492	0,012
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	77,0	-2,371	0,017
usługi / produkcja mebli	49,0	3,115	0,001
usługi / wyroby metalowe i maszyny	64,0	-2,009	0,044
usługi / handel detaliczny i hurtowy	48,5	2,093	0,036
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	37,0	-2,596	0,009
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	22,0	-3,574	0,000
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	24,0	2,723	0,006
Brak znajomości przez cudzoziemców przepisów prawa/norm obowiązujących w Polsce			
logistyka i transport / samochody i części samochodowe	435,5	2,565	0,010
logistyka i transport / elektronika	259,0	2,016	0,043
logistyka i transport / produkcja mebli	233,5	2,960	0,003
budownictwo i materiały budowlane / samochody i części samochodowe	183,5	2,641	0,008
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	105,0	2,295	0,021
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	91,5	3,115	0,001
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	85,0	2,027	0,042
samochody i części samochodowe / wyroby metalowe i maszyny	68,5	-2,767	0,005
usługi / produkcja mebli	67,5	2,449	0,014
usługi / wyroby metalowe i maszyny	64,0	-2,016	0,043
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	44,0	-2,256	0,024
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	35,5	-2,982	0,002
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	36,0	2,027	0,042
wyroby metalowe i maszyny / ubrania i tekstylia	21,0	1,981	0,047
Problemy w adaptacji cudzoziemskich pracowników w nowym miejscu pracy			
logistyka i transport / elektronika	263,0	2,273	0,022
logistyka i transport / produkcja mebli	211,5	3,253	0,001
logistyka i transport / handel detaliczny i hurtowy	170,5	2,373	0,017

budownictwo i materiały budowlane / elektronika	97,5	2,743	0,006
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	86,5	3,241	0,001
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	72,0	2,446	0,014
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	91,0	2,774	0,005
samochody i części samochodowe / handel detaliczny i hurtowy	74,0	2,043	0,041
usługi / elektronika	72,5	2,058	0,039
usługi / produkcja mebli	51,0	3,043	0,002
usługi / handel detaliczny i hurtowy	48,0	2,116	0,034
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	55,5	-1,960	0,049
elektronika / ubrania i tekstylia	14,0	-2,678	0,007
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	50,0	-2,346	0,018
produkcja mebli / ubrania i tekstylia	9,0	-3,106	0,001
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	33,5	2,172	0,029
handel detaliczny i hurtowy / ubrania i tekstylia	15,0	-2,083	0,037
Brak znajomości języka polskiego			
logistyka i transport / produkcja mebli	250,5	2,733	0,006
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	103,0	2,826	0,004
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	56,5	-2,061	0,039
produkcja mebli / ubrania i tekstylia	24,0	-2,104	0,035
Rekrutacja i dopasowanie umiejętności i pracowników do potrzeb firmy			
logistyka i transport / elektronika	248,0	2,175	0,029
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	118,0	2,014	0,043
usługi / elektronika	57,0	2,265	0,023
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	41,5	-2,377	0,017
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	54,0	-2,170	0,029
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	33,0	2,201	0,027
Zjawisko ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie			
logistyka i transport / elektronika	235,0	2,362	0,018
budownictwo i materiały budowlane / wyroby metalowe i maszyny	108,5	-1,971	0,048
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	42,0	-2,353	0,018

Załącznik nr 3.
Wartości testu U Manna-Whitneya w odniesieniu do słabych
stron zatrudniania migrantów w określonych sektorach
działalności przedsiębiorstw

	U	Z	p
Słaba integracja z innymi pracownikami przedsiębiorstwa			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	537,5	-2,217	0,026
logistyka i transport / elektronika	188,5	3,307	0,000
budownictwo i materiały budowlane / samochody i części samochodowe	201,5	2,111	0,034
budownictwo i materiały budowlane / usługi	137,5	2,643	0,008
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	20,0	4,777	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	124,0	2,299	0,021
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	77,5	2,269	0,023
budownictwo i materiały budowlane / ubrania i tekstylia	42,5	2,193	0,028
samochody i części samochodowe / elektronika	73,0	2,956	0,003
usługi / elektronika	61,5	2,792	0,005
elektronika / produkcja mebli	69,5	-1,976	0,048
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	36,5	-2,786	0,005
elektronika / ubrania i tekstylia	15,5	-2,572	0,010
Nie przykładają należytej staranności do wykonywanej pracy			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	566,0	-2,017	0,043
logistyka i transport / elektronika	181,5	3,404	0,000
logistyka i transport / produkcja mebli	305,0	2,006	0,044
budownictwo i materiały budowlane / usługi	141,0	2,565	0,010
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	26,5	4,606	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	81,5	3,366	0,000
budownictwo i materiały budowlane / ubrania i tekstylia	43,5	2,150	0,031
samochody i części samochodowe / elektronika	68,5	3,204	0,001
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	121,5	2,002	0,045

usługi / elektronika	72,5	2,410	0,015
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	46,0	-2,349	0,018
elektronika / handel detaliczny i hurtowy	45,0	-2,025	0,042
elektronika / ubrania i tekstylia	15,5	-2,572	0,010
Nie wykazują zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego			
logistyka i transport / budownictwo i materiały budowlane	512,0	-2,461	0,013
logistyka i transport / elektronika	222,5	2,835	0,004
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	41,5	4,213	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	98,0	2,952	0,003
budownictwo i materiały budowlane / handel detaliczny i hurtowy	68,5	2,558	0,010
budownictwo i materiały budowlane / ubrania i tekstylia	39,5	2,321	0,020
samochody i części samochodowe / elektronika	78,0	2,930	0,003
usługi / elektronika	74,0	2,358	0,018
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	24,5	-3,339	0,000
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	49,0	-2,389	0,016
wyroby metalowe i maszyny / handel detaliczny i hurtowy	34,5	2,114	0,034
wyroby metalowe i maszyny / ubrania i tekstylia	19,5	2,020	0,043
Niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę			
logistyka i transport / elektronika	237,5	2,627	0,008
budownictwo i materiały budowlane / usługi	170,5	1,983	0,047
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	64,5	3,609	0,000
budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	89,0	3,178	0,001
samochody i części samochodowe / elektronika	74,5	3,031	0,002
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	105,0	2,388	0,016
elektronika / wyroby metalowe i maszyny	32,0	-2,994	0,002
elektronika / handel detaliczny i hurtowy	42,5	-2,050	0,040
elektronika / ubrania i tekstylia	24,5	-2,060	0,039
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	46,5	-2,499	0,012
Brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy			
logistyka i transport / produkcja mebli	272,0	2,446	0,014
budownictwo i materiały budowlane / usługi	138,0	2,632	0,008
budownictwo i materiały budowlane / elektronika	94,5	2,821	0,004

budownictwo i materiały budowlane / produkcja mebli	76,0	3,505	0,000
budownictwo i materiały budowlane / ubrania i tekstylia	30,0	2,725	0,006
samochody i części samochodowe / produkcja mebli	112,0	2,194	0,028
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	58,5	-1,973	0,048
Bez uprzedzenia odchodzą z pracy			
usługi / wyroby metalowe i maszyny	65,0	-2,225	0,026
produkcja mebli / wyroby metalowe i maszyny	58,5	-1,973	0,048