

5.

Bariery i szanse dla imigrantów z perspektywy pracodawców

Elżbieta Świdrowska¹

Imigranci-absolwenci w oczach pracodawców

Integracja imigrantów w społeczeństwie polskim i na polskim rynku pracy jest procesem wielowymiarowym, któremu towarzyszy występowanie różnych barier i trudności. Bariery te bywają „sztywne” – wynikające głównie z regulacji prawnych, oraz „miękkie” – będące wynikiem relacji międzyludzkich, panujących negatywnych stereotypów dotyczących zarówno samych cudzoziemców, jak i ich roli na rynku pracy. Celem prezentowanego tu badania było ukazanie postaw pracodawców wobec zatrudniania obcokrajowców z wyższym wykształceniem, ze szczególnym uwzględnieniem obcokrajowców – absolwentów polskich uczelni, a więc tych osób, które na mocy prawa (od 2011 roku) mogą w Polsce pracować bez pozwolenia na pracę, niezależnie od tego, z jakiego kraju pochodzą. U podstaw tej części badań leżała obserwacja, że choć regulacje ułatwiające zatrudnianie obcokrajowców, którzy ukończyli polską uczelnię, weszły w życie kilka lat temu (2011), to nie obserwuje się znaczącego wzrostu liczby obcokrajowców z wyższym wykształceniem na polskim rynku pracy. W badaniu poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu wynika to z postaw samych pracodawców.

Podstawowe pytania badawcze, które skłoniły nas do podjęcia prezentowanych w niniejszym opracowaniu badań jakościowych to:

- Jak z perspektywy pracodawców wygląda sytuacja na rynku pracy obcokrajowców legitymujących się wyższym wykształceniem?
- Jakie są bariery utrudniające zatrudnianie imigrantów przez pracodawców na polskim rynku pracy: czy są one związane ze społecznym wizerunkiem

¹ Niezależna badaczka, ewaluatorka

imigrantów jako pracowników, czy też są to bariery związane z istniejącymi regulacjami i procedurami prawnymi. Chodziło nam także o określenie, z czego te bariery wynikają i jak je można zredukować.

- Jakie cechy absolwentów są najbardziej cenione przez pracodawców? Na ile istotny jest fakt, że cudzoziemiec ukończył polską uczelnię? Czy jest to czynnik sprzyjający zatrudnieniu?

Badania pokazały, że zjawisko obecności obcokrajowców na polskim rynku pracy jest tak bardzo nierozpoznane i nieświadomione przez pracodawców, że trudno jest mówić o doświadczeniach zatrudniania takich pracowników na szeroką skalę, a tym samym trudno o jednoznaczną ocenę tego zjawiska przez pracodawców. Kwestia obecności obcokrajowców na polskich uczelniach, a co za tym idzie istnienia absolwentów-cudzoziemców na polskim rynku pracy jest przez pracodawców zupełnie nie zauważana.

Jedyną grupą pracodawców, która wydaje się uświadamiać sobie istnienie tych zasobów, są międzynarodowe korporacje oraz, czasami, firmy IT, które z powodu ogromnych luk na polskim rynku pracy szukają pracowników poza granicami kraju. Z racji marginalności zjawiska, pracodawcy mają bardzo znikomą wiedzę zarówno o uwarunkowaniach prawnych w zatrudnianiu obcokrajowców, jak i o źródłach, gdzie szukać takich pracowników. Oprócz obaw o kwestie formalne i językowe, badania nie wykazały istnienia silnych stereotypów pracodawców wobec zatrudniania obcokrajowców. Wydaje się, że raczej jest to sfera nieznana niż negowana.

W trakcie lektury niniejszego rozdziału warto pamiętać jednak, że opera się on na badaniach przeprowadzonych według metodologii jakościowej, która nie pozwala na wyciąganie jakichkolwiek jednoznacznych wniosków na temat skali, czy stopnia upowszechnienia opisywanych zjawisk.

1. Metodologia badań

Badanie było oparte na 36 pogłębionych wywiadach indywidualnych z pracodawcami (podmiotami zarejestrowanymi i działającymi w Polsce) z Warszawy i okolic oraz Wrocławia i okolic. Wywiady prowadzone były w siedzibach pracodawców lub w miejscach publicznych (np. park, kawiarnia). Wywiady opierały się na przygotowanym wcześniej scenariuszu.

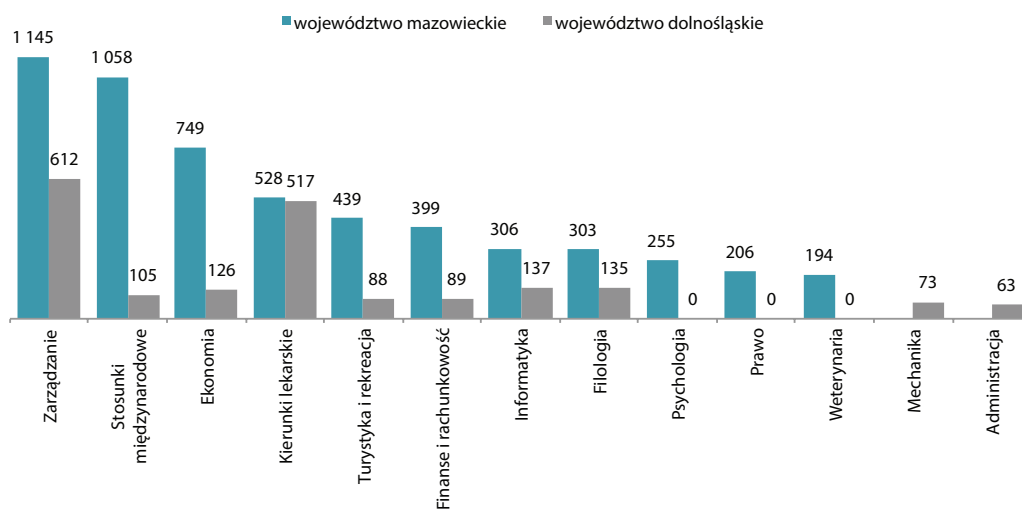
Wybór dwóch lokalizacji podyktowany był faktem, że oba województwa – mazowieckie i dolnośląskie – to województwa o relatywnie największej liczbie studentów zagranicznych² oraz o największej liczbie cudzoziemców posiadających

² Dane z raportu *Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2013*, październik 2013, Fundacja Edukacyjna Perspektywa. Dane te zostały przytoczone i omówione w Rozdziale 1. niniejszego raportu.

ważne karty pobytu. Oba miasta będąc prężnymi ośrodkami akademickimi stanowią źródło absolwentów o niepolskim obywatelstwie, którzy w kolejnym etapie życia starają się odnaleźć na lokalnym rynku pracy. Co więcej, we Wrocławiu funkcjonuje program *Study in Wrocław*, finansowany ze środków miejskich, którego celem jest ułatwienie młodzieży z Europy Wschodniej dostanie się na polskie uczelnie³. Istnienie programu wynika z założenia władz samorządowych, które w ten sposób chcą przyciągnąć obcokrajowców do Wrocławia. W badaniu interesowaliśmy się także tym, czy sam fakt uruchomienia tego programu ma jakieś znaczenie dla obecności obcokrajowców na lokalnym rynku pracy.

W doborze pracodawców starano się uwzględniać zarówno rozkład kierunków studiowanych przez większość obcokrajowców w obu badanych województwach, jak i potencjalne możliwości zatrudnienia obcokrajowców przez określonych pracodawców. Co prawda, dane o liczebności studentów zagranicznych na poszczególnych kierunkach w województwach objętych badaniem uwzględniają wszystkich studentów studiujących w 2013 roku (a nie tylko osoby kończące studia), to jednak jest to jedyna informacja dająca wyobrażenie o „podaży” absolwentów-cudzoziemców⁴. Rozkład ten przedstawia Wykres 1.

Wykres 1. Studenci cudzoziemscy w 2013 r.



Źródło danych: Raport „Study in Poland”

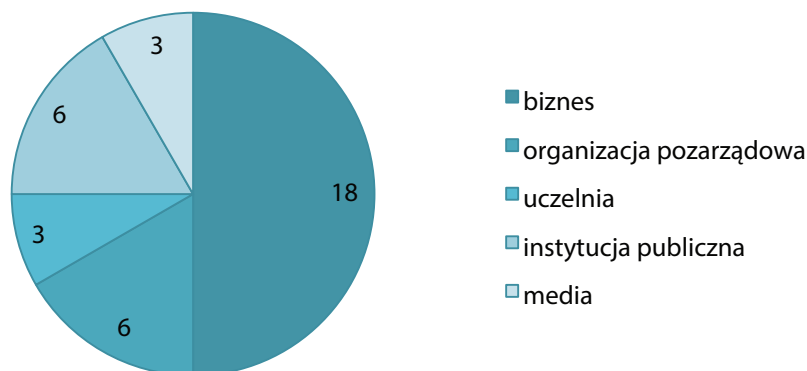
³ Program *Study in Wrocław* – <http://study-in-wroclaw.pl/> ok. 100 najlepszych studentów bezpłatnie przyjmuje na studia w różnych uczelniach we Wrocławiu, pomagając im w załatwieniu wszystkich formalności, innym umożliwia dostanie się na studia płatne z rabatami, organizuje kursy adaptacyjne oraz językowe dla studentów.

⁴ Dane z raportu „Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2013”, utworzone na podstawie danych GUS.

Najbardziej popularne wśród obcokrajowców kierunki to – obok medycyny i informatyki – dziedziny stosunkowo mało jednoznaczne, jeśli chodzi o potencjalny profil późniejszej działalności zawodowej (m.in. zarządzanie, stosunki międzynarodowe, ekonomia, finanse i rachunkowość), zatem w doborze pracodawców do badania większy nacisk położono na zapewnienie różnorodności sektorów rynku pracy aniżeli na konkretne branże. Trudno bowiem określić jednoznacznie, w których branżach mogą pracować absolwenci wydziałów zarządzania, ekonomii czy stosunków międzynarodowych. Dobór respondentów podyktowany był głównie dwoma kryteriami:

- **Podział na sektory gospodarki:** administracja publiczna, biznes, organizacje pozarządowe i instytucje naukowe oraz media. Specyfika zatrudnienia i pracy tych 4 sektorach jest na tyle różna, że dla pełnej diagnozy istniejących barier w zatrudnieniu obcokrajowców za niezbędne uznaliśmy uwzględnienie wszystkich tych sektorów.
- **Zatrudnianie obcokrajowców** z racji tego, że na postawy wobec zatrudniania obcokrajowców bezpośredni wpływ może mieć fakt wcześniejszego doświadczenia w tym zakresie, to do wywiadów rekrutowaliśmy zarówno pracodawców zatrudniających, jak i niezatrudniających obcokrajowców. W założeniu planowano, zbadanie równej liczby pracodawców zatrudniających i niezatrudniających obcokrajowców, jednak ze względu na trudności w rekrutacji: częste odmowy wzięcia udziału w badaniu z powodu braku czasu i/lub braku zainteresowania tematem (o tym nieco więcej w dalszej części rozdziału metodologicznego), ostatecznie 2/3 badanych stanowili pracodawcy niezatrudniający obcokrajowców a 1/3 – zatrudniający.

Wykres 2. Liczba respondentów wg. sektora gospodarki

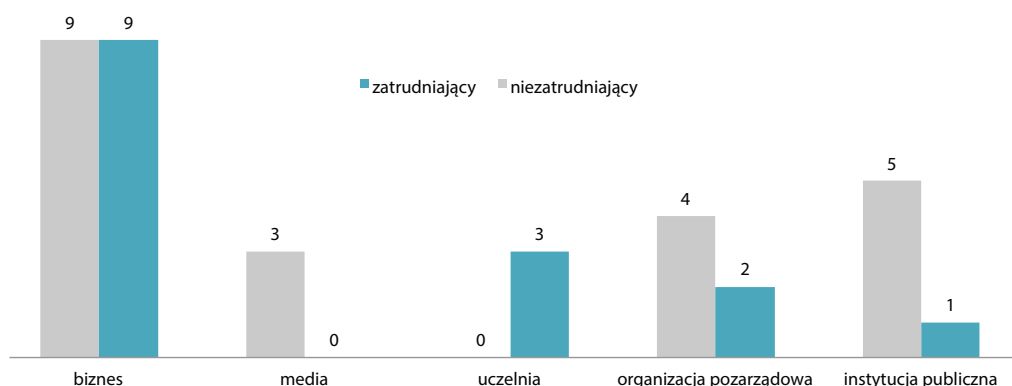


Pośród 14 pracodawców zatrudniających obcokrajowców:

- 6 stanowili pracodawcy zatrudniający dużą liczbę obcokrajowców – od parunastu do kilkudziesięciu – 5 stanowiły duże firmy (4 korporacje i jedna duża polska firma), których sposób pracy ma z zasady zasięg i charakter międzynarodowy. Te podmioty miały wypracowaną strategię rekrutacji i dbałości o pracownika-obcokrajowca. Należy jednak pamiętać, że z racji olbrzymich rozmiarów samych firm obcokrajowcy stanowią w nich około 10%. Jeden z pracodawców to uczelnia, która zatrudnia w większości obcokrajowców – swoich absolwentów.
- 3 stanowili pracodawcy zatrudniający kilku obcokrajowców – przy czym 1 to korporacja bankowa, która nie zabiega specjalnie o pracowników – obcokrajowców, druga to duża polska firma, która mimo najszczerzych chęci nie zatrudnia większej liczby obcokrajowców, a trzecia to jednostka naukowa.
- 5 stanowili pracodawcy zatrudniający jednego lub dwóch obcokrajowców – przy czym 2 pracodawców było firmami polskimi o niedużym zespole pracowników, 1 był organizacją pozarządową, a 2 to placówki edukacyjne – szkoła publiczna oraz prywatna uczelnia. We wszystkich czterech przypadkach (prócz uczelni) zatrudnienie obcokrajowca było efektem zupełnych przypadków i zbiegów okoliczności.

Podział badanych pracodawców zatrudniających obcokrajowców ze względu na reprezentowany sektor przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Respondenci według sektorów i doświadczeń w zatrudnianiu obcokrajowców



O ile równowagę pracodawców zatrudniających i niezatrudniających obcokrajowców można było zachować w przypadku biznesu, o tyle, zarówno w przypadku instytucji publicznych, jak i organizacji pozarządowych istniały trudności ze znalezieniem pracodawców zatrudniających cudzoziemców. Warto tutaj podkreślić,

że z zasady nie rekrutowano instytucji, które z racji swego profilu działalności są szczególnie otwarte na obcokrajowców (np. organizacje działające na rzecz rozwoju krajów byłego Związku Radzieckiego albo na rzecz cudzoziemców). We wszystkich badanych instytucjach naukowych (2 uczelnie i 1 ośrodek naukowy) zatrudnieni byli obcokrajowcy, podczas gdy w mediach (1 ogólnopolskie, 2 regionalne) nie było żadnego cudzoziemca. Taki rozkład badanych pracodawców zatrudniających obcokrajowców pod względem reprezentowanego sektora jest zgodny z powszechnie istniejącym poczuciem, że obcokrajowcy nie są nadto obecni na polskim rynku pracy, a jeśli można ich gdzieś spotkać to w biznesie – szczególnie w dużych korporacjach oraz w nauce. Wydaje się, że jest to temat niezwykle ciekawy do rozwinięcia w pogłębionych badaniach ilościowych, które mogłyby pokazać pewne szersze tendencje zatrudnieniowe.

Dodatkowo przyjęto, że proporcje między liczbą badanych pracodawców w woj. mazowieckim i dolnośląskim będą na poziomie 2/3, co odpowiada proporcjom liczbowym ogólnej liczby studentów zagranicznych w obu województwach. W rezultacie otrzymano następujący rozkład pracodawców uczestniczących w badaniach:

Tabela 1. Zestawienie liczby respondentów w zależności od sektora i miejsca funkcjonowania

Sektor	Warszawa	Wrocław	Razem
Instytucje publiczne	4	2	6
Biznes	10	8	18
Trzeci sektor i nauka	7	2	9
Media	1	2	3

Istotnym problemem w realizacji badania była bardzo utrudniona rekrutacja badanych spowodowana głównie odmowami udziału w badaniu. Podejmowane próby rekrutacji zewnętrznej, „z ulicy” kończyły się prawie zawsze niepowodzeniem, dlatego też szeroko stosowano metodę kuli śnieżnej, czyli rekrutacji badanych poprzez polecenia i znajomości osób ze środka firmy.

Pracodawcy, niemający doświadczeń w zatrudnianiu obcokrajowców – zarówno biznesowi, jak i organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne – nie widzieli często sensu udziału w badaniach z racji braku zdania i orientacji w zakresie zatrudniania obcokrajowców. Ci zaś, którzy zatrudniali obcokrajowców odmawiali udziału z powodu braku czasu i ogólnej niechęci do udzielania wywiadów. Podawano argument braku korzyści własnych z udziału w badaniu lub argument niskiej przydatności ich jako respondentów z uwagi na fakt, że zatrudnienie obcokrajowca było przypadkowe i nie leży w misji firmy.

Mimo zapewnień badaczy o pełnej anonimowości pojawiały się również obawy o dzielenie się tajemnicami firmy z zakresu rekrutacji, polityki rekrutacji etc.

W dwóch przypadkach (obie to instytucje publiczne – szpital i instytucja badawcza) nie zgodzono się na nagrywanie rozmowy, nie podając konkretnych argumentów. .

Autorka serdecznie dziękuje wszystkim badanym, którzy zgodzili się na udział w badaniu – za poświęcony czas, zaufanie oraz otwartość na rozmowę z badaczami. Wdzięczność należy się również wszystkim badaczom, którzy nieustraszenie rekrutowali respondentów, a potem dbali o ich poczucie komfortu i bezpieczeństwa w trakcie prowadzonych wywiadów: Monice Stec, Agacie Stasik i Jędrzejowi Stasiowskiemu oraz ekspertce OBM, dr Marcie Kindler, która podzieliła się cennymi uwagami i komentarzami podczas prezentacji wstępnej wersji niniejszego raportu.

2. Wyniki badań

Prowadzone od wielu lat badania i analizy zjawisk migracyjnych w Polsce do tej pory omijały kwestię obecności na polskim rynku obcokrajowców, którzy skończyli polskie uczelnie, a którzy wchodzi na polski rynek pracy. Jest to o tyle zrozumiałe, że dopiero od niedawna obserwowalny jest istotny przyrost liczby studentów zagranicznych a przewidywania mówią, że liczba ta będzie rosła w kolejnych latach. W związku z tym prezentowane tu badania mają charakter pionierski.

W ostatnich latach powstało kilka opracowań uwzględniających perspektywę pracodawców wobec zatrudniania cudzoziemców, jednak w większości dotyczą one branż niewymagających wyższego wykształcenia (budownictwo, usługi domowe, rolnictwo, sadownictwo etc), o części z nich wspominaliśmy w Rozdziale 1 niniejszego raportu.

W 2014 roku powstało m.in. opracowanie dotyczące wdrożenia dyrektywy europejskiej dotyczącej kar i środków stosowanych wobec pracodawców zatrudniających obcokrajowców nielegalnie⁵, jednak analiza dotyczyła zawodów wymagających niższych kwalifikacji. Podobnie badania z woj. opolskiego z 2010 roku przeprowadzone przez Sabinę Kubiciel-Łodzińską⁶ wskazują na czynniki sprzyjające zatrudnianiu obcokrajowców, ale są to analizy oparte o wywiady z pracodawcami zatrudniającymi cudzoziemców na stanowiskach robotniczych i usługowych – spośród 91 wywiadów zaledwie 6 dotyczyło branż, w których opracują osoby z wyższym wykształceniem.

Ważnym materiałem pokazującym kwestię zatrudniania obcokrajowców przez pracodawców jest raport agencji East Link, która w 2011 roku przeprowadziła reprezentatywne badania na próbie ok. 150 pracodawców⁷. W raporcie zobra-

⁵ Badanie prowadzone przez Stowarzyszenie Interwencji Prawnej – <http://interwencjaprawna.pl/ebb/files/pracownicy-bez-granic.pdf>

⁶ Dlaczego opolscy pracodawcy zatrudniają cudzoziemców, raport z 2010 r. – <https://sites.google.com/site/biuletynmigracyjny/archiwum-html/biuletyn-migracyjny-28/bm28art2>

⁷ Badania prowadzone przez Agencję East Link – <http://www.ewl.com.pl/files/7-11-2011-Ra>

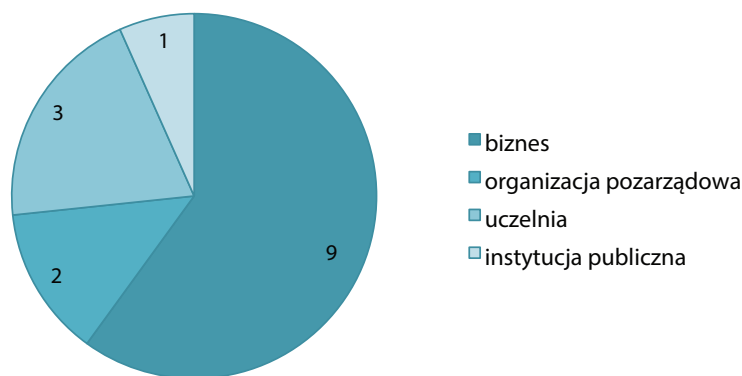
zowane są czynniki decydujące o zatrudnieniu obcokrajowców, trudności i zalety zatrudniania obcokrajowców, podział liczbowy pracodawców w zależności od narodowości zatrudnianych obcokrajowców itp. Badania te, podobnie jak inne już wspomniane, nie uwzględniają kwestii zatrudniania obcokrajowców o wyższym wykształceniu.

Nieco starsze badania i raport Katarzyny Gmaj z 2005 roku⁸ poruszają co prawda kwestię pracodawców zatrudniających migrantów o wyższych kwalifikacjach, jednak są to obcokrajowcy z krajów zachodnich, natomiast pracodawcy zatrudniający obcokrajowców z krajów trzecich należą do branż niewymagających wysokich kwalifikacji. W raporcie z 2005 r. mówi się również o tym, że spodziewać się można większego zapotrzebowania na osoby z wyższym wykształceniem politechnicznym i że te potrzeby polskiego rynku mogą być zaspokojone przez migrantów ze Wschodu. Wydaje się, że jest to zapowiedź sytuacji istniejącej obecnie w 2014-2015 roku, a analizowanej w niniejszym raporcie.

2.1. Jacy pracodawcy zatrudniają obcokrajowców?

Jak już wspomniano, pośród 36 zrealizowanych wywiadów, 15 przeprowadzono z pracodawcami zatrudniającymi, a 21 z pracodawcami niezatrudniającymi obcokrajowców. **Wśród pracodawców zatrudniających obcokrajowców dominującą grupę stanowili pracodawcy biznesowi (9 firm), z czego aż 5 to międzynarodowe korporacje, 2 to duże polskie firmy zatrudniające ok. 800 osób, a 2 firmy to małe i średnie podmioty o niedużych zespołach pracowników (30 i 12 osób).** Pozostali badani to dwie organizacje pozarządowe, trzy uczelnie oraz jedna instytucja publiczna – szkoła.

Wykres 4. Rozkład respondentów zatrudniających obcokrajowców według sektorów



port-EWL-Badanie-ryнку-pracy-cudzoziemców.pdf

⁸ Badania „Imigranci na polskim rynku pracy” – Katarzyna Gmaj, <http://prohumanum.org/wp-content/uploads/2008/03/imigranci-na-polskim-rynku-pracy.pdf>

Z przeprowadzonych badań wynika, że zagadnienie zatrudniania obcokrajowców było traktowane jako naturalne głównie w dużych firmach, a szczególnie w korporacjach, które w swoich założeniach mają tworzenie międzynarodowego, otwartego środowiska. Korporacje posiadają wypracowane programy integracji obywateli innych krajów. W jednej z tych objętych badaniem istnieje program wprowadzania nowego pracownika-obcokrajowca w życie w Polsce, w danym mieście i w danej firmie: obcokrajowiec przechodzi szkolenia wdrażające zarówno do pracy w firmie, jak i do poruszania się, korzystania z życia w danym mieście. Obcokrajowcy są wtedy wyposażeni w pakiet informacji o różnych urządach, instytucjach, istniejących zasadach życia publicznego, ale też o miejscach rozrywki kulturalnej. Pracownikom takim służą pomocą inni pracownicy, którzy jako wolontariusze uczestniczą w tym programie integracyjnym spędzając swój czas wolny na wdrażaniu kolegi/koleżanki w codzienne życie w mieście. W ramach programu pracownicy-obcokrajowcy otrzymują również broszury ułatwiające funkcjonowanie w życiu publicznym (omawiające m.in. sposób załatwiania spraw zdrowotnych, podatkowych etc.), jak również uczestniczą w inicjatywach integracyjnych – spotkaniach, wyjazdach itp.

Korporacje niejednokrotnie wypracowują sposoby docierania do niepolskich obywateli w Polsce lub zagranicą. Jest to m.in. umieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych na portalach, np. facebook, skierowanych specjalnie do obcokrajowców lub do osób wybranych narodowości, korzystanie z międzynarodowej bazy kontaktów całej firmie na świecie (korzystanie z tzw. programów relokacji – czyli informacji kto i w jakim kraju, z jakimi kompetencjami jest gotowy przenieść się do pracy w innym kraju).

Korporacje, z racji swojego międzynarodowego charakteru, potrzebują obcokrajowców zwykle do obsługi klientów z konkretnych części świata, dlatego najczęściej pracują oni w działach call center, w centrach administracyjnych lub w obsłudze logistyki eksportowej. Spotykaliśmy się z tym zjawiskiem szczególnie we Wrocławiu, który określany jest jako stolica centrów obsługi klienta największych korporacji i holdingów. To właśnie z Wrocławia swoich klientów na całym świecie obsługują takie firmy jak Capgemini, Credit Suisse, Dolby, Ernst&Young, Google, HP, IBM, Google, Nokia Siemens Networks, Opera Software, Qatar Airlines czy Tieto⁹.

Wydaje się, że poza korporacjami zatrudnienie obcokrajowca jest raczej sytuacją wyjątkową. Przeprowadzone wywiady w innych instytucjach wskazywały, że przyjęcia do pracy cudzoziemca było splotem pewnych nieoczekiwanych okoliczności i raczej nie wynikało z wewnętrznej strategii firmy. Jedynie jedna spośród 4 nie-korporacyjnych firm świadomie prowadzi rekrutację osób o niepolskim obywatelstwie. Pozostałe zaś zatrudniają głównie przez przypadek. Inicjatywa

⁹ http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,36743,14696654,Wielki_biznes_stawia_na_Wroclaw_i_zatrudnia_tu_pracownikow.html

we wszystkich zidentyfikowanych sytuacjach leżała zwykle po stronie obcokrajowca lub znajomego, który polecił cudzoziemca. Podobnie było w badanych organizacjach pozarządowych, instytucjach publicznych i uczelniach. Obecność cudzoziemców wśród zatrudnionych była rezultatem osobistych zabiegów zainteresowanych cudzoziemców, a nie polityki zatrudnieniowej i uświadomionego zapotrzebowania pracodawcy (szerzej na ten temat – w następnym podrozdziale).

Badani pracodawcy na ogół zatrudniali obywatele krajów byłego ZSRR – przede wszystkim Ukrainy i Białorusi, sporadycznie Gruzji. Pojawiali się też obywatele Europy Środkowo-Wschodniej: Słowacy, Serbowie, Chorwaci etc. Wynikało to najczęściej z niższych kosztów utrzymania pracownika z tych krajów niż z krajów zachodnich. Przybyszów z krajów zachodnich spotykaliśmy jedynie na kierowniczych stanowiskach i wynikało to z międzynarodowego charakteru pracodawcy.

Badania ogólnopolskie wskazują, że najbardziej poszukiwanymi pracownikami (osobami z wyższym wykształceniem) są specjaliści ds. zdrowia oraz ds. technologii i komunikacji¹⁰. Wydaje się jednak, że pracodawcy nie uświadomili sobie jeszcze, że te braki w zakresie podaży odpowiednio wykwalifikowanej kadry mogliby uzupełnić imigranci. Choć w badaniach brało udział aż 5 różnych instytucji związanych z medycyną i weterynarią (2 przychodnie rodzinne, 1 rehabilitacyjna, szpital publiczny, weterynarz), to jedynie w 2 przypadkach byli zatrudnieni obcokrajowcy (obecnie lub w przeszłości), przy czym w obu przypadkach były to przypadkowe sytuacje a nie świadomie zastosowana praktyka.

Jeśli chodzi o zajmowane przez obcokrajowców stanowiska, to w badanych instytucjach zajmowali oni raczej pozycje niższe, związane z początkowym etapem kariery zawodowej. Można je podzielić na dwie grupy:

- Niższe pozycje administracyjne – sekretarka, kierownik biura, osoba administracyjna, logistyka, asystenci projektu, pracownicy call center,
- Niezależni, indywidualni specjaliści – informatycy, wykładowcy, nauczyciele, niezależni badacze/naukowcy, a w jednym przypadku – kierownicy projektu.

Obecność obcokrajowców na rynku pracy okazała się bardzo trudnym do uchwycenia zjawiskiem. Ocena jego skali wymagałaby obszernych badań (o charakterze ilościowym) obejmujących wszystkie branże gospodarki i typy pracodawców. Przeprowadzone wywiady wskazują, że pracodawcy nawet będąc w potrzebie zatrudnieniowej bardzo rzadko myślą poważnie o zatrudnieniu obcokrajowca. W związku z powyższym obcokrajowcy pracują głównie w korporacjach lub na

¹⁰ Patrz: *Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2013 roku ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Marcin Kocór, Anna Strzebońska, PARP, Warszawa 2014, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20013.pdf>.

niższych stanowiskach administracyjno-logistycznych. Często jest to poniżej ich ambicji, ale może być okazją do zdobycia doświadczenia. Praktycznie tylko w korporacjach zidentyfikowaliśmy jakąkolwiek spójną politykę zatrudniania i dbałości o pracowników-obcokrajowców (od zapotrzebowania na konkretne narodowości, szukania ich w sprecyzowanych miejscach w mieście lub w Internecie, przez prowadzenie programów integracyjnych, pomagających w akulturacji obcokrajowców w nowej rzeczywistości, przez bezpośrednią pomoc obcokrajowcowi w załatwianiu formalności w Polsce).

2.2. Jak pracodawcy postrzegają zatrudnianie obcokrajowców na polskim rynku pracy?

Jak już wspomniano, badania pokazały, że pracodawcy nie rozważają zatrudnienia obcokrajowców nawet tam, gdzie brakuje polskich specjalistów. Typowym przykładem jest obszar IT oraz medycyny. Choć w wywiadach często pojawia się kwestia niedoboru na rynku pracy dobrych programistów, informatyków, to firmy z własnej inicjatywy nie szukają pracowników ani na rynkach wschodnich ani w środowiskach obcokrajowców już przebywających w Polsce.

Częściowo wynika to z bezradności pracodawców – braku wiedzy i informacji, gdzie takich osób szukać, ale w dużej mierze jest efektem podążania za utartymi schematami postępowania: imigranci, cudzoziemscy pracownicy to zjawisko wciąż dość egzotyczne. Przedsiębiorcy obawiają się trudności, które pociąga za sobą chęć zatrudnienia takiego pracownika.

Pracodawcy pytani, czy szukali w tym zakresie pomocy organizacji pozarządowych lub innych instytucji pośredniczących wskazują, że nie wiedzą, do kogo mieliby się zgłosić, nie wiedzą również, jak mogliby znaleźć taką informację.

Nie wiem jak mielibyśmy to robić. Myślę, że to jest może nawet dobry pomysł, natomiast nie wiem jak byśmy mieli się za to zabrać. Bo do osób, które są na naszych uczelniach dostępne, to my tak czy inaczej docieramy, to jest obcokrajowiec, czy nie, to są informacje na uczelniach, uczestniczymy w różnych dniach kariery, w targach pracy, więc z tym nie ma specjalnie problemu, natomiast nie myśleliśmy o tym, żeby gdzieś poszukiwać aktywnie. [P3, biznes, korporacja]

Wydaje się, że taka sytuacja jest wynikiem dwóch głównych splatających się czynników: braku realnej wiedzy, jak i gdzie szukać potencjalnych pracowników-obcokrajowców oraz rutyny w postępowaniu, która powoduje, że nie myśli się o pracownikach-obcokrajowcach. Zwykle zatrudnienie obcokrajowca traktowane jest jako sytuacja zupełnie wyjątkowa.

Badania nie wykazały, by wśród pracodawców istniał jednoznaczny opór przed zatrudnianiem obcokrajowców. Fakt, iż tacy pracownicy nie są liczni i wielu pracodawców nawet nie miało okazji rozważyć ich zatrudnienia powoduje, że ciężko mówić jednoznacznie o istniejących barierach w postawach pracodawców, bo rozmowy toczą się wokół zupełnie hipotetycznych sytuacji zatrudnienia. Choć generalnie deklaracje badanych pracodawców nie wskazują na istnienie obaw natury kulturowej przed zatrudnieniem obcokrajowców, to na podstawie badań, można mówić o kilku typach potencjalnych trudności, jakie w świadomości pracodawców wiążą się z zatrudnieniem obcokrajowców:

1. Brak wiedzy i niejasność przepisów formalnych

Pracodawcy zarówno ci, którzy zatrudniają, jak i ci, którzy nie zatrudniają obcokrajowców największy problem upatrują w konieczności wdrażania się w kwestie formalne i urzędnicze. Pracodawcy zatrudniający obcokrajowców dzielą się na tych, którzy dobrze opanowali panujące uwarunkowania prawne i na obecnym etapie nie są one dużym problemem oraz na tych, którzy widzą problemy formalne. Większość badanych pracodawców stanowią ci, którzy ciężko wspominają całą procedurę zatrudnienia obcokrajowca – różne sytuacje życiowe, w jakich znajdują się obcokrajowcy powodują, że to pracodawca podejmuje trud wyjaśniania zasad jego zatrudnienia i przez to bardzo często wystawiony jest na nieprzyjemny i mało profesjonalny kontakt z urzędem. To zaś często powoduje, że procedury formalne i ustalanie sytuacji prawnej przyszłego pracownika bardzo się przeciąga w czasie i męczy pracodawcę.

Teraz już spokojnie, natomiast za pierwszym razem, pewnie, żeby przetrzeć szlaki, nie było to tak zwykłe i proste jak w przypadku zatrudniania Polaków, więc trzeba przebrnąć przez te wszystkie papiery, procedury, a potem mając już doświadczenie i znajomości jest zdecydowanie łatwiej. [P8, uczelnia, zatrudniająca osoby na stanowiskach administracyjnych]

Doświadczenie pokazuje, że niestety jest jeszcze ogromne zamieszanie z tym wszystkim. Jest bardzo duża dezinformacja ze strony Urzędu Mazowieckiego. Ciężko tam o jakąś konkretną informację i mamy parę takich przypadków nie... jednego dnia, kontakt z jedną osobą, czy skutkiem tego dostałam jedną informację, następnego dnia kontaktowałam się z inną osobą, powiedziano mi zupełnie coś innego. Na pewno przydałoby się pisemna informacja, pisemna interpretacja takich najbardziej użytecznych przepisów tej ustawy, czyli takich najbardziej sytuacji, które są najbardziej powszechne, czyli małżeństwo z obywatelem polskim, studia stacjonarne i tak dalej. Przydałoby się to wszystko gdzieś zebrać i napisać, zwłaszcza, że najczęściej zdobywanie tej informacji przebiega tak, że po prostu do urzędu się

idzie, czeka się w ogromnych kolejkach albo do urzędu próbuje się dodzwonić i to jest też koszmar, ponieważ tam się dodzwonić nie da. To bardzo też opóźnia procedury zatrudnienia. Zniechęca też pewnie pracodawców do tego, żeby się starać, bo piętrzenie tych wszystkich formalności, tak jak mówię, nie zachęca, zniechęca wręcz do jakiegś tam chęci podjęcia i wyjaśniania, czy możemy zatrudnić, czy nie możemy zatrudnić, na jak długo. Póki co się nie poddajemy i próbujemy dostawać takie informacje, ale zrażające jest to. [P17, biznes, korporacja]

Ci pracodawcy, którzy mieli okazję do zatrudnienia absolwentów doceniają wprowadzone prawo likwidujące wymagania zezwolenia na pracę w odniesieniu do absolwentów polskich uczelni, ale z drugiej strony wielu pracodawców nie ma świadomości, że takie prawo zostało wprowadzone (i że wcześniej było w tym względzie inaczej). Elementem utrudniającym zatrudnienie obcokrajowców jest fakt, że sami zainteresowani nie zawsze mają jasność, co do swojej sytuacji prawno-formalnej.

Wśród pracodawców niezatrudniających obcokrajowców widoczna jest postawa nieuzasadnionego strachu przed formalnościami – choć w większości przypadków nie mają wiedzy na temat obowiązującego prawa, bo nigdy się tym nie interesowali, to perspektywa zatrudnienia obcokrajowca kojarzy im się z koniecznością pokonywania trudności prawnych:

Kwestii związanych z formalnościami zawsze się obawiam, bo formalności same w sobie są przerażające. Nie miałam żadnych doświadczeń jak to jest w zatrudnianiu obcokrajowców, ale pewnie domyślałam się, że to może być problem, bo często jak mamy kontakty z zagranicą, to pojawiają się kwestie związane z finansowaniem. Tu wydaje mi się, że mógłby być problem związany z ubezpieczeniem, tymi wszystkimi kwestiami, ZUS-ów. [P10, ngo]

Bałabym się, znaczy na pewno są jakieś takie papierologiczne, prawne i tym podobne, których ja nie znam, a sądzę, że są. [P28, biznes]

Strach przed trudnościami formalnymi wiązany jest też z nakładami pracy, jakich wymaga ich rozwiązywanie – małych firm polskich nie stać, jak mówili nasi informatorzy, na ponoszenie takich kosztów:

[procedury, formalności] To duża bariera. My nie mamy czasu, ani pieniędzy, ani takich rzeczy i nie mamy osoby, która mogłaby chodzić i się tym zajmować. Bardzo by nas odstraszało, wiesz, jak nie daliśmy rady z dofinansowaniem z urzędu pracy, to co dopiero... Słyszałam, że są różne strasznie trudne przejścia z tymi urzędami wszystkimi. [P27, biznes]

Równocześnie niektórzy pracodawcy – głównie młodzi właściciele firm – nie obawiają się tych problemów, ufając, że są to procedury, które można pokonać:

*Nie widzę obaw, nie bałbym się zatrudnienia takiej osoby, bo też rozumiem, że kwestie formalno-prawne zatrudnienia takiej osoby, rozumiem, że nie ma żadnych kłopotów formalno-prawnych z zatrudnieniem. [P19, biznes]
Z resztą byśmy sobie poradzili, dalibyśmy sobie rade z procedurami. [P35, media]*

Znaczy ja nie wiem jak to załatwić, trzeba pewnie do urzędu miasta pójść, trzeba mu wyrobić jakiś PESEL by coś tam zrobić, to tego nie wiem jak to zrobić, ale podejrzewam, że to jest do zrobienia. Podejrzewam, że tutaj urzędy raczej pomagają, niż przeszkadzają, mam nadzieję. [P20, biznes]

Badani pracodawcy nie wiedzą, o istnieniu wsparcia w postaci informatorów, portali informacyjnych, które wyjaśniają zasady zatrudniania studentów-obcokrajowców. Warto zauważyć, że istnieje sporo takich materiałów: m.in. broszura „Praca w Polsce bez zezwolenia” przygotowana w ramach projektu Centrum Informacyjne dla Cudzoziemców, w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Interwencji Prawnej oraz Wydziałem Spraw Cudzoziemców Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego. Broszura znajduje się na stronie www.forummigracyjne.org, są też inne informacje zamieszczane na stronach organizacji pracujących na rzecz migrantów – m.in.:

- <http://www.migrant.info.pl>
- http://www.pah.org.pl/nasze-dzialania/103/informacje_prawne
- informacje zawierane na portalach dotyczących rynku pracy, zatrudniania itp. – np. http://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/cudzoziemcy/87097,Zatrudnianie-obcokrajowcow-w-Polsce.html

Okazało się, że wśród pracodawców w ogóle nie ma świadomości, że takie materiały są dostępne. Świadczy to o dość biernej postawie pracodawców wobec kwestii zatrudniania obcokrajowców – nawet wtedy, gdy pojawia się perspektywa zatrudniania obcokrajowca, nie myślą o szukaniu wsparcia w organizacjach działających w tym zakresie. Jest to element szerszego zjawiska niedostrzegania i niedoceniań dorobku organizacji pozarządowych.

2. Płynność w posługiwaniu się językiem polskim

Naturalnie wskazywaną przez pracodawców przeszkodą w zatrudnianiu obcokrajowców są, obok spraw formalnych, kwestie językowe. Pracodawcy z międzynarodowych korporacji, gdzie podstawowym językiem komunikacji jest angielski, a obcokrajowcy mogą stanowić nawet 10% całego składu firmy, są jedyną grupą, dla której ten problem nie występuje. Tu barierą może być niewystarczająca znajomość języka angielskiego. Pozostali pracodawcy wskazują różne negatywne konsekwencje potencjalnie niewystarczającego opanowania języka polskiego przez obcokrajowców. Są to między innymi:

- Utrudniona komunikacja z klientem, beneficjentem – trudność ta jest najczęściej przywoływaną przez pracodawców barierą przed zatrudnieniem obcokrajowca, przy czym pracodawcy nie zawsze racjonalnie potrafili wyjaśnić jej znaczenie. Niektórzy pracodawcy wskazują, że o ile w biurze brak płynności w posługiwaniu się językiem polskim nie musi być kłopotem, o tyle gorsza komunikacja w języku polskim może być trudnością w komunikacją z klientem, który nie włada ani rosyjskim ani angielskim:

Jest, dlatego że bez polskiego nie może u nas pracować, dlatego że nam tu by nie przeszkadzało, ale jeżeli by była sprawa taka, że musi pojechać do zakładu, który jest w jakiejś małej miejscowości na krańcach Polski i tam z ludźmi rozmawiać. Jeżeli człowiek będzie miał kłopoty z językiem, będzie miał kłopot, żeby w ogóle, żeby pracować. [P6,biznes]

Zwracają na to uwagę również pracodawcy ze sfery edukacji (szkoły, przedszkola, organizacje edukacyjne), wskazując, że gorsze posługiwanie się językiem polskim mogłoby źle wpływać na dzieci:

Ewentualnie, co może przychodzić do głowy to jest bariera językowa i to też jest jedyna rzecz, na którą ja bym zwracała uwagę, bo tu jednak umiejętność posługiwania się językiem, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że pracujemy z dziećmi, też mi zależy na tym, żeby oni dostawali od nas taki komunikat językowy rzeczywiście na dobrym poziomie, to jest to jedyna rzecz jaką widzę jako ewentualny problem. [P10, ngo]

Pracodawca prowadzący przedszkole wskazuje się, że mniejsza płynność w posługiwaniu się językiem polskim może budzić sprzeciw rodziców, czyli niejako klientów przedszkola:

Nie wykluczam, że wśród rodziców mogłyby być takie opory – w sensie takim czysto językowym. [P30, instytucja publiczna]

Dla sporej części pracodawców argument kończenia polskiej uczelni nie jest wystarczającym gwarantem znajomości języka polskiego – pracodawcy mają bowiem przeświadczenie, że istnieje możliwość zakończenia edukacji wyższej bez płynnej znajomości języka polskiego (np. przez studiowanie po angielsku, ciągłe posługiwanie się pomocą tłumaczeniową itd.), która w pracy jest często niezbędna. Dlatego też badani pracodawcy bardzo silnie podkreślali warunek, że obcokrajowiec musi naprawdę dobrze władać językiem polskim. Kwestia ta powracała w wywiadach, kiedy próbowano określić sposób postrzegania różnych akcentów.

- **Wschodni akcent** – tzw. zaśpiew. Pracodawcy pytani, czy przy płynności wypowiedzi, wschodni zaśpiew mógłby być jakąś trudnością odpowiadali dwojako – jedni zaprzeczali twierdząc, że to tylko może zaciekać

bardziej klienta bądź też, że jest to normalnym zjawiskiem różnorodności regionalnej Polski, jednak dominowała obawa przed stereotypowym postrzeganiem pracownika wschodniego przez klientów (na schematycznej zasadzie – wschodnie = gorsze jakościowo). Warto zauważyć, że pierwsza postawa istotnie dominowała wśród pracodawców wrocławskich, którzy czasami niemal z zaskoczeniem reagowali na podobne argumenty, twierdząc, że we Wrocławiu wszyscy mówią z akcentem, więc nie robi to zupełnie różnicy. Pracodawcy warszawscy znacznie częściej obawiali się, że wschodni zaśpiew będzie powodował plasowanie firmy na niższym szczeblu. Zwracali uwagę na stereotypy istniejące w polskim społeczeństwie powodujące, że obcokrajowiec z krajów rozwijających się obsługujący klienta może budzić brak zaufania do firmy lub podejrzenie o kiepską sytuację finansową firmy (ze względu na niższe koszty utrzymania takiego pracownika).

Że słyszy akcent ukraiński przez telefon, czy rosyjski, czy w kontakcie bezpośrednim, to kategoryzuje sobie firmę na niższym poziomie niż realnie. Sądzę, że jest takie zagrożenie.... że w Polsce... znaczy tak, my nie jesteśmy do końca przyzwyczajeni do mnóstwa różnych akcentów, tak jak w Stanach każdy będzie mówił inaczej, czy w Wielkiej Brytanii, więc ktoś mógłby nas posądzić, że zatrudniamy Ukraińców, bo jest taniej, nie wiem, może tak być, może. [P28,biznes]

Jeden z pracodawców wskazywał również na obawy związane z ocenianiem pracownika przez pryzmat obecnej międzynarodowej sytuacji politycznej:

Ja bym się mogła bać, znaczy bać się w takim sensie, że na przykład ktoś będzie chciał się odegrać na moim handlowcu za konflikt ukraińsko-rosyjski. [P28, biznes]

- **Utrudniona komunikacja z zespołem** – część pracodawców twierdziła, że zmniejszona płynność w posługiwaniu się językiem polskim byłaby pewną przeszkodą w zatrudnieniu ze względu na trudności w komunikacji z pozostałymi pracownikami firmy, organizacji czy instytucji. Co prawda argument ten pojawiał się raczej rzadko i zwykle wtedy, gdy zespół pracowników nie władał żadnym innym językiem niż polskim.
- **Utrudniona dokumentacja pisemna** – stosunkowo nieliczna część pracodawców zwracała uwagę na utrudnioną komunikację mailowo-dokumentacyjną osoby, która nie do końca płynnie włada językiem polskim w piśmie. Argument ten jest wyjątkowo silny w przypadku gazet, których

redakcje wskazywały, że rzadko kiedy obcokrajowiec będzie w stanie tak dobrze pisać po polsku jak Polak, więc jego teksty będą wymagały pełnej, czasochłonnej korekty całościowej. W przypadku dwóch gazet kwestia poziomu posługiwania się językiem polskim była powodem zwolnienia po pewnym czasie pracowników – obcokrajowców.

3. Względy kulturowe – zbyt niska orientacja w polskiej rzeczywistości

- Sporadycznie wśród trudności w zatrudnieniu obcokrajowca pracodawcy wskazywali na trudności z akulturacją i orientacją w polskiej rzeczywistości, w polskim społeczeństwie. Jeden z badanych pracodawców tak opisuje swoje obawy, wynikające ze specyfiki samego pracodawcy – grupy zarządzającej firmą:

Bałabym się różnic międzykulturowych, których mogę nie doceniać. Może na etapie rozmowy rekrutacyjnej by to wyszło, ale wyobrażam sobie (...), że statystyczny Turek, którego poznałam podczas tych wakacji, by się mi nie podporządkował jako kobiecie, która mu wydaje polecenia na przykład. On by nie mógł tego zrozumieć, że nagle tu są faceci, którymi rządzi kobieta. Tego bym się na przykład obawiała. Na przykład, jeżeli ktoś byłby prawosławnym, to miałby w innym momencie święta (...) to urlop w innym momencie jest świetny, bo on mógłby nie chcieć urlopu wtedy, kiedy wszyscy chcą na nasze święta. Jeżeli ktoś byłby muzułmaninem, to byłby problem.

- Dlaczego?

Bo mamy wielu nawracających katolików na wysokich stanowiskach. I sądzę, że tutaj mógłby być problem jakichś takich dysput. Mogłabym się bać, że tutaj będzie problem i na zasadzie, że po co ja mam wkładać w kogoś pracę na szkoleniu albo na przykład dlaczego on ma swój czas inwestować w to wszystko, kiedy na przykład, jeżeli się okaże, że on będzie bronił jakichś zasad, to wyjdzie jedna wielka kłótnia i się będziemy musieli rozstać. Wydaje mi się, że to wszystko naprawdę zależy, bo jeżeli byśmy przyjęli taki model, na zasadzie, że ten ktoś byłby w pracy i by jasno mówił, że to jest moje życie prywatne, kwestia religijna to jest moje życie prywatne, ale jestem w pracy, zero jakichś symboli religijnych, nie mówimy o tym po prostu i ktoś świetnie pracuje – to sądzę, że nie byłoby problemu. Ale ten ktoś musiałby się bardzo pilnować, żeby się nie dać się wciągnąć w te tematy.

- Ale rozumiem, że już praktykujący muzułmanin, czyli modlitwy...

W czasie pracy?

- Tak, na przykład 10 minut?

Nie, to by nie przeszło, nie. Nie, nie. 10 minut na papierosa tak, na dywanik nie. [P28, biznes]

Powyższy cytat pokazuje różnorodność problemów związanych z kulturą odmiennością obcokrajowców, które potencjalnie mogą być kłopotem dla pracodawcy – od kwestii genderowych, po religijne. Warto jednak zauważyć, że wśród badanych pracodawców była to jedyny taki przypadek.

Problem z akulturacją i znajomością polskiej kultury pojawiał się w wypowiedziach pracodawców zarówno w formie oczekiwania wobec obcokrajowca, jak i pewnego wyzwania wobec pracodawcy, który musi uwzględniać te trudności we współpracy z obcokrajowcem. W zależności od tego, czym obcokrajowiec chce się zajmować pracodawcy wymagają pewnej znajomości polskiej kultury i obyczajów, z drugiej strony zdają sobie sprawę, że jest to kwestia obycia i nauczania się.

Ja myślę, że jednak takim podstawowym oczekiwaniem jest, przynajmniej w takiej organizacji jak nasza, która zajmuje się Polską, polskimi sprawami, polskimi problemami, jest oczekiwanie, że będzie to osoba, która już te problemy polskie zna, tak, czyli z takim imigrantem, który trochę ma, jest obeznany z jakimś takim ogólnym otoczeniem prawnym, czy sytuacją, którą miałby tam się zajmować w Polsce, to myślę, że to jest taka pewnie jakaś główna rzecz. [P16, ngo]

Codziennie życie, tłumaczenie, na czym polega codzienne życie, co jest, co znajduje się, z czym musi się liczyć. I pomoc w przełamaniu bariery językowej. Na przykład organizujemy, czy też zapewniamy naszym obcokrajowcom uczestnictwo w kursach języka polskiego, takich intensywnych po to, żeby łatwiej mogli zacząć w pełni funkcjonować. Chociażby w takich codziennych sytuacjach pójścia do sklepu. [P15, biznes, korporacja]

4. Potrzeba zapewniania pracy Polakom

Zupełnie marginalnym, ale jednak pojawiającym się parokrotnie argumentem przeciwko zatrudnianiu obcokrajowców była kwestia wysokiego bezrobocia w Polsce i pierwszeństwa na rynku pracy dla Polaków. Niektórzy pracodawcy wskazywali na konieczność w pierwszej kolejności zapewnienia pracy dla Polaków, a potem dbania o zatrudnianie obcokrajowców.

Jeśli nie ma pracy dla naszych lekarzy, to nie widzę powodu zatrudniania cudzoziemców. Najpierw Polacy – to my ich wykształciliśmy i tu mieszkają. A my kształcimy na Zachód – to beznadziejna sytuacja. [P31, instytucja publiczna]

Pojawiło się też stwierdzenie wskazujące na osobistą blokadę wobec cudzoziemców osoby odpowiedzialnej za rekrutację w firmie, co może mieć istotny wpływ na decyzje podejmowane w trakcie procesu rekrutacji:

Jakbym miała tak sobie o tym pomyśleć, a to tylko moja prywatna opinia, to gdybym miała do wyboru studenta Polaka i studenta obcokrajowca, i oni mieliby ten sam poziom wiedzy, wykształcenia, nie wiem, podobny typ osobowości, to bym wybrała Polaka z prostej przyczyny, to znaczy – że "Moje jest mojsze" – tak bym to określiła. Nie wiem, może już za daleko w tym idę, ale mam takie poczucie, że ci młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy pracują na moją emeryturę i to może być syn mojej sąsiadki, który będzie ją utrzymywał, a ta sąsiadka to jest z mojego osiedla, więc bardziej tak trochę zaściankowo, na zasadzie, że ta osoba na rynku pracy, Polak na rynku naszym pracy też może mieć jakiś dobry wpływ na moje życie, takie szeroko rozumiane, natomiast obcokrajowiec już mniej, dlatego że on jest obcy dla mnie. Tak się dzielę tym jak ja bym sobie o tym myślała, chociaż generalnie nie mam nic przeciwko cudzoziemcom, ale tak jak mówię. [P1, media]

Oprócz powyższych obaw pracodawcy zwracali też uwagę na **zalety obecności obcokrajowców na polskim rynku pracy i w ich firmie**. Pracodawcy zdawali sobie sprawę, że w Polsce nie jest powszechne zatrudnianie cudzoziemców, ale raczej wiązało to z panującą do niedawna ideologią jednorodności kulturowej oraz z warunkami ekonomicznymi i sytuacją na rynku pracy, które powodują, że gospodarczo Polska nie jest krajem bardzo otwartym i atrakcyjnym. Taka sytuacja powoduje również, że pracodawcy skłonni byli podkreślać niektóre **zalety zatrudniania obcokrajowca, które warto byłoby wykorzystać i uwzględnić, przy rekrutacji takiej osoby**:

- Naturalna otwartość na świat – fakt podejmowania studiów i pracy za granicą jest dla pracodawców świadectwem ciekawości świata, otwartości na nowe wyzwania i sytuacje, a cecha ta jest pozytywnie oceniana z perspektywy przyszłej pracy

Każdy kto pochodzi z jakiejś innej kultury, z innego środowiska, z innej części świata to jest dla nas bardzo ciekawy, bo tak jak mówię, u nas są ludzie wszyscy otwarci na świat i ja uważam, że to tylko może procentować w ten sposób, że wzbogacać będzie firmę osoba z zewnątrz, zresztą w naszej firmie w innych biurach też są ludzie z innych krajów. [P6, biznes]

- Siła, niezależność i odwaga w podejmowaniu nowych kroków – tak istotna zmiana swojego życia, jak przejazd do innego kraju i próba zakorzenienia się w nim pokazują pracodawcom pewne trwałe cechy potencjalnego kandydata do pracy, co stawia go w bardzo pozytywnym świetle.
- Obszerna sieć kontaktów – pochodzenie z innego kraju wiąże się z szerszą liczbą kontaktów, która może wykraczać poza możliwości Polaków. Ta sieć kontaktów może być pomocna przy rozwijaniu firmy – PR, rozwijaniu rynku zbytu na inne kraje.

Miałbym takie poczucie, że to jest osoba, która już wykonała w swoim życiu dosyć odważne kroki, więc ma w sobie taką umiejętność takiego robienia takich trudniejszych kroków. Kontakty, szerokie kontakty, którym na pewno raz przez swoją ojczyznę zostawioną, kontakty, ale też wiadomo, że taka osoba, która pojawia się tak naprawdę w innym kraju na ogół jest osobą, która ma, dosyć szeroko buduje sobie kontakty, takie przynajmniej mam doświadczenie i taki ogląd, że to są osoby też ciekawe tego, gdzie przyjechały i mało mają ograniczeń – w związku z tym, że dużo jeżdżą, dużo podróżują, dużo osób poznają i znajomość języków. [P19, biznes]

- Znajomość rynku lokalnego w kraju pochodzenia i inna perspektywa patrzenia na rozwój firmy – jest to dla wielu pracodawców niezwykle atut obcokrajowca, który zarówno warto wykorzystywać w rozwoju firmy, ale też który pozwala na odświeżenie myślenia w firmie – nabrania innej perspektywy patrzenia na procesy i działania zachodzące w polskiej firmie.

Myślę, że to tak odświeży stosunki międzyludzkie, wniesie takiego urozmaicenia wśród personelu, ale też wśród pacjentów, popatrzą z innej strony na świat. [P19, biznes]

Na przykład to, że będzie w stanie eksportować nasze urządzenia. [P28, biznes]

Powyższa lista pokazuje, że choć trudno mówić o jednoznacznie negatywnym stosunku pracodawców do zatrudniania obcokrajowców i istnieniu ostrych barier w zatrudnianiu obcokrajowców, to równocześnie kilka przykładów wypowiedzi świadczy o tym, że choć problem nie jest rozpoznawalny przez badanych pracodawców, to niektórzy pracodawcy odnoszą się do tematu dość sceptycznie, wyjawiając pewne obawy, co do funkcjonowania takich obcokrajowców w realiach polskiego rynku pracy. Jest to istotna obserwacja, którą warto uwzględnić przy

planowaniu działań w przyszłości (np. w prowadzeniu kampanii społecznej), tak by u przeciwdziałać szerzeniu się postaw niesprzyjających zatrudnianiu obcokrajowców (typu „Moje jest mojsze” czy obaw przed negatywnym ocenianiem prestiżu firmy zatrudniającej osobę ze wschodnim zaśpiewem).

2.3. Jak pracodawcy szukają pracowników – Polaków i obcokrajowców? Dominujące systemy rekrutacji.

Jak zostało już wspomniane, badani pracodawcy dzielili się na zatrudniających obcokrajowców (spośród których korporacje czyniły to świadomie, a inne podmioty raczej przypadkowo) oraz niezatrudniających. Dodatkowo, w tej drugiej grupie badanych dominowali tacy, którzy nigdy w rekrutacji, prowadzeniu staży lub praktyk nie zetknęli się z żadnym obcokrajowcem. Obie grupy badanych nie widzą potrzeby różnicowania sposobu prowadzonej rekrutacji na pracowników-Polaków i pracowników-obcokrajowców.

Pracodawcy, którzy nie mają doświadczeń w zatrudnianiu obcokrajowców, ale też ich specjalnie nie potrzebują (ich branża tego nie wymaga) twierdzili, że narzędzia rekrutacji, źródła pozyskiwania pracowników powinny być takie same, jak przy poszukiwaniu pracowników – Polaków. Pracodawcy zaś, którzy szukają pracowników-obcokrajowców podkreślają, że choć narzędzia i mechanizmy rekrutacji są podobne, to jednak przez duże rozproszenie obcokrajowców w polskim społeczeństwie, istnieje konieczność precyzyjnego docierania do specyficznych społeczności obcokrajowców. Dla części pracodawców jest to zbyt uciążliwe, ale większość po prostu nie wie, gdzie szukać takich obcokrajowców. W efekcie badani pracodawcy często poszukują pracowników-obcokrajowców w krajach ich pochodzenia.

Wydaje się to zresztą racjonalne, gdyż większość przebywających w Polsce imigrantów z wyższym wykształceniem ma zatrudnienie (posiadanie źródła utrzymania jest warunkiem koniecznym wydania cudzoziemcowi tzw. karty pobytu, czyli zezwolenia na zamieszkanie lub osiedlenie się)¹¹.

Jednym z zagadnień poruszanych w rozmowach z pracodawcami zatrudniającymi cudzoziemców było ich podejście do poszukiwania pracowników. Była to jednocześnie podpowiedź, w jaki sposób potencjalni pracownicy-obcokrajowcy powinni szukać pracy.

Stosowane przez naszych respondentów strategie rekrutacyjne można podzielić na cztery główne typy:

1. Rekrutacja poprzez system znajomości i poleceń
2. Rekrutacja otwarta

¹¹ Więcej na temat wymagań stawianych mieszkającym w Polsce cudzoziemcom - w Rozdziale 1, w części poświęconej zagadnieniem prawnym.

3. Rekrutacja indywidualna
4. Rekrutacja poprzez program staży i praktyk

Bywało również tak, że pracodawcy – szczególnie biznesowi – równolegle stosowali kilka z powyższych podejść, ponieważ każde niesie trochę inne możliwości i trafia do innych grup potencjalnych pracowników. Przedstawiamy krótką charakterystykę tych systemów. Każdy z nich w równej mierze odnosi się do rekrutacji Polaków, jak i obcokrajowców.

System znajomości i poleceń

Wydaje się, że z punktu widzenia pracodawców jest to najbardziej efektywny sposób rekrutacji nowych pracowników. Badani mówili o tym chętnie i nie ukrywali, że oszczędzają w ten sposób czas i energię, którą trzeba byłoby zainwestować w rekrutację otwartą. Tym samym skraca się droga dochodzenia do rozsądnych i adekwatnych pracowników. Co więcej, system ten nie był uznawany przez pracodawców za coś, co należy ukrywać, co nie świadczy dobrze o firmie, nie nosi on bowiem znamion nepotyzmu czy korupcji, ale jest otwarcie głoszoną metodą zyskiwania dobrych i godnych zaufania pracowników.

Główne źródło pozyskiwania naszych pracowników jest tak zwany marketing szeptany i rekomendacje naszych pracowników. [P1, biznes]

Prowadzone wcześniej badania wskazują, że również pracownicy zwykli poszukiwać pracy przede wszystkim metodami „sieciowymi”, czyli przez znajomych. Jak wynika z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego w 2012 roku przez firmę Sedlak & Sedlak¹² – 23% respondentów o stażu pracy nieprzekraczającym 1 roku, w poszukiwaniu pracy korzystało z polecenia znajomych. Na podobne tendencje wskazują badania, które w czerwcu 2014 roku Millward Brown zrealizował na zlecenie Work Service S.A.¹³. Badania te wskazują, że blisko 2/3 respondentów zamierza poszukiwać pracy przez znajomych. Podobnie wyniki badania przeprowadzonego w styczniu 2014 r. przez Zieloną Linie – Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia¹⁴, wskazują, że budowa sieci

¹² Skuteczne metody poszukiwania pracy – streszczenie wyników badań [Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń 2014](http://wynagrodzenia.pl/obw.phphttp://rynekpracy.pl/dla_mediow_1.php/wpis.236) http://wynagrodzenia.pl/obw.phphttp://rynekpracy.pl/dla_mediow_1.php/wpis.236

¹³ Badania są częścią *Barometru Rynku Pracy 2, przygotowanego i opracowanego na zlecenie Work Service S.A. przez Instytut Millward Brown S.A. Badanie zrealizowano na próbie osób pracujących (N=522) dobranej z ogólnopolskiej reprezentatywnej próby dorosłych Polaków N=1004 w czerwcu 2014 r. źródło: <http://www.egospodarka.pl/115856,Poszukiwanie-pracy-po-polsku,1,39,1.html>*

¹⁴ „Networking a poszukiwanie pracy” – Zielona Linia, Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia <http://ecam.ohp.pl/Raport-miesiaca-Networking-a-poszukiwanie-pracy-34149,53470,122>

wartościowych kontaktów jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi w procesie poszukiwania pracy. Użytkownicy Zielonej Linii w 91% uważają networking za dobrą metodę poszukiwania pracy, a aż 72% korzystało z tej metody, informując znajomych o poszukiwaniu przez siebie pracy¹⁵.

Z perspektywy badanych przez nas pracodawców zastosowanie systemu znajomości i poleceń w większości przypadków powoduje zmniejszenie ryzyka trafienia na osoby niekompetentne, nielojalne, którym nie można zaufać. W wyniku szukania pracowników wśród sieci bliższych i dalszych znajomych, a także osób znanych z danego środowiska – w krótszym czasie dociera się do osób zaufanych, rozumiejących specyfikę pracy i specyfikę relacji panujących w firmie czy instytucji.

Tak, szukamy najczęściej pocztą pantoflową, bo to jest bardzo skuteczna metoda, znajomi znajomym mówią słuchajcie, właśnie tutaj szukamy koordynatora do programu Edukacji Ekologicznej, a ktoś u nas pracuje i działa też w stowarzyszeniu.
[P7, ngo]

Jest kilka powodów, na które badani pracodawcy wskazywali, gdy proszono ich o wyjaśnienie, dlaczego decydują się na taki system zyskiwania pracowników:

- **Brak zasobów oraz czasu na długotrwałą procedurę rekrutacji otwartej**, która często nie przynosi pożądaných efektów. Zarówno organizacje, jak i małe firmy nie mając osób oddzielnie zajmujących się sprawami rekrutacji i kadr nie są w stanie poświęcić swojego czasu pracy lub czasu prywatnego na prowadzenie długotrwałej procedury. Cały ten proces istotnie obciąża czasowo pracownika prowadzącego taką rekrutację, mając tym samym wpływ na efektywność jego pracy merytorycznej. Z drugiej strony istnieje przeświadczenie, że osoba z rekrutacji otwartej wymaga znacznie więcej uwagi niż osoba zaufana, polecona – więcej energii i nakładów czasowych wymaga wdrożenie jej w system pracy danej organizacji czy firmy, a to również obciąża nowymi obowiązkami określonego pracownika.
- **Złe doświadczenia prowadzenia rekrutacji otwartej – niska jej skuteczność** – wśród badanych pracodawców szeroko rozpowszechnione jest przeświadczenie, które często wynika z realnych doświadczeń, że rekrutacje otwarte są bardzo mało skuteczne – w ich wyniku otrzymuje się masę zgłoszeń, z których bardzo niewiele nadaje się do dalszego rozpatrzenia (bowiem nie realizują podstawowych oczekiwań z ogłoszenia), a kolejne etapy rekrutacji przynoszą coraz gorsze efekty. Jedna z organizacji wspominała o otwartej rekrutacji, gdzie spośród 160 otrzymanych zgłoszeń mogła zaprosić na rozmowę jedynie 5 osób:

¹⁵ Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że przekonanie o wartości biznesowej sieci pożytecznych kontaktów legło u podstaw założenia portalu społecznościowego LinkedIn.

Widać ogromne rozbieżności między liczbą odpowiedzi na nasze ogłoszenie, a liczbą osób, które nam się wydały rzeczywiście interesujące, to było bardzo dużo zgłoszeń nieciekawych z naszego punktu widzenia. Mam wrażenie, że przypadkowych. Takich osób, które rozsyłają swoje CV absolutnie wszędzie i w reakcji na każde ogłoszenie. [P10, ngo]

Podobnie w przypadku niedużej, polskiej firmy:

Szukając osoby, zrobiliśmy formalną... uznałem, że okej, wiem, że tu jest człowiek, ale zaryzykuję i publicznie ogłoszę, że robimy rekrutację, na portalu branżowym, nie na portalach pracowych, tylko branżowych bardziej. Aplikacji było około 10, powiedzmy, że z 5 czy 6 osobami żeśmy się spotkali. Zgłosiły się właśnie głównie młode osoby, które były świeżo po studiach, zaczęły pracę gdzieś w bibliotekach i były zainteresowane, natomiast muszę przyznać, że to było duże rozczarowanie. Bo właśnie nie zaprezentowały nic, co by nas mogło przekonać, że warto, żeby je zatrudnić do naszego zespołu. [P19, biznes]

Nawet jak jest duży oddźwięk, to ludzie są dość często niepoważni, bo na przykład umawiają się, a nie przychodzą na rozmowę...[efekty otwartej rekrutacji]. Raczej pojawiają się tylko rodziniki, raczej słabo jest. Te słowa innowacyjność, rodzinność i ta młodość są takie trzy, ludzie po prostu czasem zupełnie czegoś innego szukają i my kogo innego szukamy. Jakoś takie otwarte rekrutacje nie są super owocne. [P27, biznes]

Sygnalizowane przez wielu respondentów przekonanie, że otwarta rekrutacja wiąże się z ogromną liczbą aplikacji nieadekwatnych do proponowanego stanowiska i stawianych wymagań sugeruje, że jest to istotny problem polskiego rynku pracy. Równocześnie rodzi się pytanie, czy tego typu problemy są rzeczywiście wynikiem niepoważnej postawy osób szukających pracy, którzy niedokładnie czytają ogłoszenia – jak chcą to widzieć pracodawcy – czy też wynikają z mało precyzyjnego sposobu formułowania tych ogłoszeń. Odpowiedź na to pytanie wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

- **Chęć współpracy z pasjonatami, pasującymi do zespołu** – jest to cecha charakteryzująca głównie organizacje pozarządowe, chociaż w małych firmach również zwracano na to uwagę. W nielicznym zespole pracowników dużą bowiem rolę gra, na ile nowy pracownik będzie pasował do zespołu, czy podziela podobne podstawowe wartości, zasady współpracy. Ponieważ są to na tyle miękkie cechy, że trudno ocenić je podczas rekrutacji, to

zaproszenie kogoś ze środowiska lub kogoś zaufanego istotnie zmniejsza lub niweluje ten czynnik ryzyka. Równocześnie wśród pracodawców – organizacji pozarządowych istnieje nadzieja, że pasjonaci danej dziedziny, tematyki będą sami odnajdywać organizację i sami zgłaszać swoje propozycje działania, projektów. W rzeczywistości często tak się dzieje, dlatego też prężne organizacje stosunkowo rzadko decydują się na rekrutację otwartą.

- **Poszukiwanie osób zaufanych, sprawdzonych** – zarówno w przypadku organizacji, które mają dosyć szybki tryb reagowania na potrzeby zatrudnieniowe (możliwość zatrudnienia pojawia się wraz z informacją o otrzymaniu grantu), jak też w przypadku małych firm, których sukces utrzymania się na rynku zależy od bardzo bezpośrednich, często niemal rodzinnych relacji z klientem – dla tych pracodawców kluczowe jest szybkie uzyskanie osób zaufanych, które szybko mogą być wdrożone w pracę. Często pracodawcy Ci nie mogą sobie pozwolić na okresy próbne, realizację stażów, które pozwoliłyby lepiej poznać i przystosować nowego pracownika do istniejących wymogów. Dlatego pozyskanie osoby zaufanej jest tak istotnym elementem prowadzonej rekrutacji.
- **Brak ciągłości i projektowy charakter pracy** – specyfika organizacji pozarządowych powoduje, że często nie mają one pewnej ciągłości działań, a pracują od projektu do projektu i w takim też trybie są w stanie zatrudniać pracowników. To zaś powoduje, że powstaje pewien krąg zaufanych osób – dawnych współpracowników czy pracowników organizacji, którzy są sprawdzeni, znani i zaufani, i którzy w pierwszej kolejności stanowią bazę potencjalnych przyszłych pracowników. W bazie tej widnieją też zwykle sprawdzeni w działaniu wolontariusze czy stażysci.

Jeśli nam się zwalnia miejsce, bo ktoś zrezygnował to szukamy wśród tych osób, które są wokół nas, które już coś robiły przy projektach edukacyjnych, założymy, że prowadziły zajęcia, a teraz możemy takiej osobie, której zaufaliśmy, której widzimy, że fajnie się prowadziło zajęcia i tak dalej, zaproponować większą współpracę, jakąś tam kontynuację części działań na przykład. [P23, ngo]

Jak bardzo system znajomości i poleceń jest efektywny świadczy również fakt, że prawie wszystkie badane przez nas korporacje posiadały **wewnętrzny program rekomendacji i poleceń**, który polega na tym, że pracownik polecając konkretną osobę (i wpisując ją do systemu według określonych kategorii) zyskuje szanse na

wsparcie finansowe w przypadku zatrudnienia znajomego. Jak wyjaśniali pracodawcy, działa to motywująco na pracowników, którzy intensywniej szukają wśród znajomych potencjalnych pracowników. Pracodawca zaś zyskuje w ten sposób dostęp do stosunkowo obszernej bazy danych, która daje większe szanse na skuteczność rekrutacji.

O roli stopnia zsięciowania absolwenta w skuteczności poszukiwania pracy i zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych wspomina się też w raporcie z badań „Monitorowanie losów absolwentów wyższych uczelni z wykorzystaniem danych administracyjnych ZUS”¹⁶, realizowanych przez Pracownię Ewaluacji Jakości Kształcenia UW. Badania te pokazują, że uniwersytet pełni rolę środowiskotwórczą, dzięki czemu pomaga swoim studentom w odnalezieniu się na rynku pracy. Badani pracodawcy często wskazywali na współpracę z uczelniami w zakresie poszukiwania pracowników (piszemy o tym dalej).

Rekrutacje otwarte

Przekonanie o efektywności systemu rekomendacji i poleceń nie oznacza całkowitego odrzucenia rekrutacji otwartej. Pracodawcy wskazywali, że prowadzą rekrutację otwartą wówczas, gdy potrzeby firmy daleko wychodzą poza możliwości sieci znajomych. Niekiedy powoływano się także na generalne założenia firmy, co do przestrzegania przejrzystości procedur. Rekrutacja taka zwykle składa się z 2 etapów:

1. Analizy aplikacji składających się z CV i listu motywacyjnego
2. Rozmowy indywidualnej

W większych firmach między tymi etapami występuje często etap pośredni, czyli rozmowa telefoniczna z rekruterem, który w ten sposób robi wstępną selekcję wybranych na podstawie aplikacji kandydatów. Rozmowy indywidualne mają różny charakter, w zależności od struktury pracodawcy, jest to rozmowa jedno-stopniowa lub dwustopniowa – bezpośrednio z właścicielem i szefem firmy lub ze specjalistą od HR, PR, a następnie z zespołem danego działu – managerem, członkiem zespołu etc. Czasami rozmowie towarzyszy wykonywanie określanych zadań i testów, choć nie jest to bardzo rozpowszechnioną praktyką i raczej dotyczy korporacji i wielkich firm.

Często jednak pozytywny wynik rozmowy nie oznacza sukcesu przyjęcia do pracy, bowiem decydujący się szeroko stosowany **okres próbny**, który też stanowi istotny

¹⁶ *Monitorowanie losów absolwentów uczelni wyższych z wykorzystaniem danych administracyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, Pracownia Ewaluacji Jakości Kształcenia UW Warszawa, styczeń 2014, <http://eduentuzjasci.pl/badania/186-publicacje/raport/raport-z-badania/monitorowanie-losow-absolwentow-uczelni-wyzszych/979-monitorowanie-losow-absolwentow-uczelni-wyzszych.html>

element rekrutacji ostatecznej. Wielu pracodawców podkreśla, iż dla przyszłej pracy na tyle liczą się miękkie cechy kandydata, których nie sposób ocenić w rekrutacji formalnej, że obserwacja podczas okresu próbnego daje kluczowe informacje, czy osoba nadaje się na stanowisko i do danego zespołu.

Od lat mamy taką strategię, że zatrudniamy ludzi na okres próbny, bo nawet jeśli ktoś wypada fantastycznie w czasie rozmów rekrutacyjnych i nawet, jeśli świetnie robi jakieś zadania, to kilka razy już nam się tak zdarzyło, że ta osoba zupełnie nie pasowała. [P7,ngo]

Okresy te mają różną długość – do dwóch tygodni do około pół roku. Ciekawą praktyką jednego z badanych pracodawców było stosowanie krótkiego okresu próbnego, jako etapu rekrutacji, po którym to zespół podejmuje decyzje, czy dana osoba się nadaje do pracy:

Wszyscy pracownicy, którzy chcą u nas pracować przychodzą na dwu-trzydniowy taki interview z pracownikami. Muszą po 2-3 godziny tutaj być, zobaczyć jak praca wygląda, czy im to pasuje, ale muszą się też pokazać, czy pracownicy będą z nimi chcieli pracować. Zespół wybiera pracowników. My podejmujemy decyzję w oparciu o decyzję personelu, dlatego że oni pracują, ja nie pracuję z nimi, nie mam bezpośredniego kontaktu. [P2, biznes]

Jeśli chodzi o **metody szukania pracowników** to można wyodrębnić kilka źródeł, z których korzystają pracodawcy:

- **Portale ogłoszeniowe** – najczęstszym i najbardziej popularnym, wskazywanym niemal przez wszystkich pracodawców, którzy korzystają z ogłoszeń masowych to portal PRACUJ.PL. Portal ten jest najbardziej szanowany również ze względu na fakt, że mając dostęp do innych ogłoszeniodawców ustala z pracodawcą, gdzie ogłoszenie ma trafić. Inne portale stosowane przez pracodawców to gazeta praca, praca.pl, infopraca. Sporadycznie pojawia się też Gumtree. Co ciekawe tylko nieliczni, w obawie przed konkurencją wieszają zamknięte ogłoszenia, nie wskazując, kto jest firmą poszukującą. Jest to zwykle metoda zabezpieczenia się przed osobami podstawionymi z konkurencji.
- **Własne strony internetowe** – jest to bardzo popularne narzędzie naboru nowych pracowników – niektóre firmy ograniczają ogłaszanie tylko do swojej strony internetowej, zakładając, że chcą mieć pracowników, którzy interesują się firmą i wiedzą, czym firma się zajmuje. Ograniczenie do tego narzędzia jest możliwe zwykle w przypadku dużych, powszechnie znanych firm, chociaż również i te średnie czasami ograniczają się tego kanału.

Tylko nasza strona i Facebook – brak pośredników, portali ogłoszeniowych – bo chcemy takich pracowników, którzy wiedzą gdzie nas szukać [P35, media]

- W przypadku stanowisk medycznych, z uwagi na duże zapotrzebowanie na lekarzy informacje są umieszczane przede wszystkim na podstronach szpitali i innych placówek medycznych.
- **System aplikacji online** – własne strony internetowe to również metoda na prowadzenie ciągłej rekrutacji, bez ogłaszania zapotrzebowania na konkretne osoby czy stanowiska. Mechanizm ten stosują duże firmy i co ważniejsze – często z niego korzystają, gdy pojawia się konkretna potrzeba zatrudnienia – jest bowiem stały zespół ludzi, który zajmuje się selekcją i oceną napływających zgłoszeń. Takie aplikacje dostają się do bazy danych (często dostępnej dla działów HR w innych krajach), z której korzysta się w pierwszej kolejności przy zapotrzebowaniu na konkretnego pracownika.

Jesteśmy znaną firmą, cały czas żyjemy z tego, że kandydaci wchodzi na naszą stronę, sprawdzają oferty pracy i aplikują. [P12, biznes, korporacja]

- **Portale branżowe** – pracodawcy wieszają czasami ogłoszenia na portalach branżowych, przy czym jest to rzadsze w przypadku firm, a bardziej popularne w przypadku organizacji, instytucji publicznych czy specyficznych branż jak edukacja czy medycyna. W przypadku organizacji pozarządowych czołowym portalem jest ngo.pl, instytucje naukowe korzystają zaś z bazy ministerstwa nauki i szkolnictwa wyższego (portal dedykowany osobom poszukującym pracy w szkolnictwie wyższym), instytucje edukacyjne w lokalnych podstronach biur urzędów miasta (np. Bank ofert pracy dla nauczycieli i rezerw kadrowych przy Biurze Edukacji Urzędu M.St. Warszawa) czy z portali europejskich dla młodych naukowców. W przypadku pracodawców medycznych są to ogłoszenia w Naczelnej Izbie Lekarskiej (nil.org.pl), czy na innych portalach medycznych. W przypadku instytucji publicznych, zgodnie z prawem ogłoszenia są umieszczane na stronach BIPów oraz na własnych stronach internetowych instytucji.
- **Sieci społecznościowe** – z racji tego, że system poleceń i znajomości jest systemem szeroko cenionym przez pracodawców, to często pracodawcy wykorzystują sieci społecznościowe jako narzędzie upowszechniania informacji o prowadzonych rekrutacjach. W przeważającej większości są to profile i podstrony Facebooka – zarówno te prywatne, jak i profile samych

pracodawców. Trudno tu mówić o specyfice pracodawców korzystających z tego narzędzia, choć z niniejszych badań wynika, że najbardziej jest on rozpowszechniony w przypadku mniejszych firm i organizacji pozarządowych, przy czym zdarza się, że korporacje również korzystają z tego narzędzia.

Co istotne, praktycznie żaden z badanych pracodawców (prócz pracodawców lokalnych gazet) nie korzystał z papierowych form ogłoszeń, twierdząc, że jest to narzędzie przestarzałe i mało efektywne. W przypadku bardzo lokalnych ogłoszeń i chęci zyskania pracowników z tej samej, mniejszej miejscowości pracodawcy korzystają ze słupów ogłoszeniowych, natomiast jest to raczej mechanizm poszukiwania kadr o niższych kwalifikacjach.

Rekrutacja indywidualna

Jest to metoda stosowana dla poszukiwania osób na wysokie stanowiska bądź w branżach, które cierpią na niedobory pracowników. Przykładami takich pożądanych zawodów są programiści i specjaliści IT. Metoda polega na bezpośrednim znajdowaniu konkretnych osób odpowiadających potrzebom pracodawcy i proponowanie im konkretnego stanowiska. Z systemu bezpośredniej rekrutacji indywidualnej korzystają z jednej strony duże firmy, które mają zasoby kadrowe umożliwiające wyszukiwanie konkretnych osób – wtedy użytecznymi narzędziami są sieci LinkedIn, Golden Line, ale także wszystkie inne portale, fora internetowe, które są analizowane pod kątem poszukiwania konkretnej osoby. Przy takiej indywidualnej rekrutacji pracodawcy korzystają również z usług tzw. „head hunterów”.

W przypadku określonych, mocno sprofilowanych grup pracowników, jak programiści, czy specjaliści IT, ale też właśnie obcokrajowców, tłumaczy, pracodawcy korzystają czasami ze stron i forów gromadzących tego typu profesjonalistów. Jednym z przykładów jest korzystanie z portalu korepetycje.pl (w poszukiwaniu tłumaczy) czy też analiza, ale i prośby do administratorów forów skupiających obcokrajowców. W przypadku specjalistów IT, z racji ogromnego zapotrzebowania na rynku, niektóre firmy (szczególnie te mniejsze) poprzez osobiste kontakty z kadrą akademicką same wyszukują konkretne osoby na uczelniach i wydarzeniach branżowych. Jest to bowiem jedyny sposób, by zawczasu wyłowić lepszych studentów – potencjalnych przyszłych pracowników.

Choć w rekrutacji indywidualnej ciężar rekrutacji i inicjatywa jej prowadzenia leży w pełni po stronie pracodawcy, to świadomość gdzie i w jaki sposób pracodawcy szukają takich osób może być pomocna w adekwatnym promowaniu swojego doświadczenia.

Rekrutacja poprzez program staży i praktyk

Kolejną wskazywaną praktyką zdobywania pracowników jest prowadzenie programu staży i praktyk. Więksi pracodawcy podkreślali, że jest to skuteczny sposób rekrutowania nowych pracowników, bowiem dłuższy okres wzajemnej obserwacji podczas realizacji praktyk/staży daje możliwość pełnej orientacji w zaletach i wadach przyszłego pracownika. Warto zauważyć, że pracodawcy, którzy traktują praktyki i staże jako metodę rekrutowania pracownika nie pozwolą sobie, by praktykant był od przysłowiowej kawy, ale dbają by miał możliwość realnej pracy: *Mamy też program praktyk, który jest powiązany, znaczy na programach praktyk rekrutujemy pracowników, znaczy studentów, przy czym praktyki to są po pierwsze takie, gdzie ktoś ma pewien zakres zadań, dbamy o to, żeby jak ktoś do nas przyjdzie, żeby miał określone miejsce, żeby to nie było tak, że ktoś przyjdzie do robienia kawy. I my płacimy też za praktyki. Nie więcej niż kilkadziesiąt osób rocznie.* [P3, biznes, korporacja]

Mechanizm rekrutacji poprzez staże i praktyki jest w głównej mierze przeznaczony dla osób młodych, szukających swojego miejsca na rynku pracy. Staże i praktyki, zwykle prowadzone są w ścisłej współpracy z uczelniami i wynikają z obowiązku odbycia przez studenta danego wydziału praktyk w instytucji adekwatnej do kierunku wykształcenia. Często jednak odbycie w jakiejś firmie stażu czy praktyki jest konsekwencją inicjatywy samych studentów, którzy proponują to kierownictwu firmy. Takie zachowanie jest szczególnie cenione przez pracodawców, bo wskazuje na aktywną postawę młodej osoby oraz dobieranie miejsca pracy do swoich zainteresowań.

W przypadku dużych korporacji programy staży i praktyk są tworzone i realizowane przez samych pracodawców – istnieją zespoły osób zajmujące się prowadzeniem takiego programu – od prowadzenia rekrutacji, poprzez znajdowanie stażysty mentora czy opiekuna, zapewnianie integracji z innymi stażystami lub pracownikami, po obserwację i ocenę pracy i zaangażowania młodego stażysty. Praca w ramach tych programów często jest opłacana i towarzyszy jej poznawanie filozofii funkcjonowania firmy. Pracodawcy podkreślali, że staże czy praktyki dają pracodawcy dodatkowy czas (poza czasem okresu próbnego) wypróbowania określonego stażysty – jego zalet i ograniczeń w potencjalnej pracy w firmie, natomiast dla młodych osób jest to okres służący określeniu swoich potrzeb i zainteresowań na rynku pracy. Warto zauważyć, że zarówno w przypadku korporacji, jak i dużych polskich firm znacząca większość stażystów czy praktykantów znajduje później pracę u danego pracodawcy.

Korzystanie z pośrednictwa w poszukiwaniu pracowników – współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Badani pracodawcy w ramach strategii rekrutacyjnej prowadzili zazwyczaj jakąś formę współpracy z podmiotami wobec siebie zewnętrznymi. Okazało się, że wbrew obiegu opinii na ogół nie były to agencje pośrednictwa pracy, agencje headhunterskie, lecz uczelnie i organizacje pozarządowe.

Współpraca z uczelniami odbywała się dzięki organizowaniu staży i praktyk. Wspomniano również o tym, że coraz więcej firm organizuje na uczelniach spotkania promujące ich działalność i uczestniczy w targach pracy. Największe firmy organizują specjalne wydarzenia dla studentów – np. konkursy, gry orientacyjne etc. Zwykle bezpośrednim partnerem pracodawców ze strony uczelni są **Biura Karier i Centra Rozwoju Zawodowego**. Jedną z metod pozyskiwania pracowników są osobiste kontakty z wykładowcami i profesorami, którzy rekomendują konkretnych studentów (dzieje się to zwykle w przypadku zawodów szczególnie pożądanym np. informatycy, programiści).

Wydaje się, że stosunkowo rzadkim partnerem w rekrutacji jest **urząd pracy** – pracodawcy, co prawda wspominali, że korzystali z jego usług, ale narzekali przy tym, że często wiąże się to z niską jakością pracownika i dużymi trudnościami formalnymi. Obserwacja ta znalazła potwierdzenie w wynikach badań realizowanych już w 2009 przez Instytut Millward Brown SMG/KRC na zlecenie Urzędu Pracy m.st. Warszawa¹⁷. Badania te wskazują, że zarówno pracodawcy, jak i osoby poszukujące pracy bardzo nisko oceniają skuteczność Urzędów Pracy w poszukiwaniu pracy. Podobnie jak w niniejszym badaniu – *wielu pracodawców, zwłaszcza z większych firm, wyrażało negatywne przekonanie, co do poziomu kandydatów zgłaszających się z urzędów pracy. Uważają ich za osoby gorzej wykształcone, starsze, mniej samodzielne, bardziej zależne od pomocy z zewnątrz*¹⁸.

Rekrutacja a obcokrajowcy

Z uwagi na fakt, że pracodawcy nie rozpoznają zjawiska obecności obcokrajowców na rynku pracy, a z drugiej strony niewielu z nich wyrażało bezpośrednio zapotrzebowanie na zatrudnianie obcokrajowców (nie dotyczy to dziedziny IT i medycyny), to trudno mówić o specyficznym podejściu do rekrutacji obcokrajowców. Dotyczą ich wszystkie powyżej opisane metody poszukiwania i doboru pracowników.

¹⁷ *Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy*, red. Marta Filipek, Instytut Millward Brown SMG/KRC na zlecenie Urzędu Pracy m.st. Warszawa, Warszawa 2009, http://www.up.warszawa.pl/statystyka/analiza/raport_kompleksowa.pdf

¹⁸ J.w., str. 142

Z przeprowadzonych badań wynika, że obcokrajowcy zupełnie sporadycznie pojawiali się w prowadzonych rekrutacjach – zarówno tych szeptanych, nieformalnych, jak i otwartych, publicznych. Pracodawcy wskazywali, że choć w ramach rekrutacji otwartych bywają wprost zalewani aplikacjami, to bardzo, ale to bardzo rzadko zdarza się, by pojawiły się wśród nich aplikacje obcokrajowców. Podobnie dzieje się ze stażami i praktykami – do zupełnych rzadkości należą zgłoszenia od obcokrajowców.

W tym kontekście warto przyjrzeć się inicjatywie Wrocławia, gdzie od 2006 roku funkcjonuje program stypendialny „Study in Wrocław” przeznaczony dla obywateli krajów byłego ZSRR (Ukraina, Białoruś, Rosja, Mołdawia, Gruzja, Uzbekistan, Kazachstan, Azerbejdżan), nieposiadających Karty Polaka. Program powstał z inicjatywy władz miejskich Wrocławia i pięciu uczelni z tego miasta i ma na celu promowanie wrocławskich uczelni wśród studentów-obcokrajowców.

Program pomaga przyszłym studentom w dotarciu do uczelni, pomaga w formalnościach, a najlepszym kandydatom finansuje opłaty za studia. Nasze badania pokazały jednak, że żaden z badanych pracodawców nie słyszał o tym programie – pracodawcy nie mieli ani pojęcia o istnieniu tak licznej grupy studentów z wschodniej granicy ani o tym, że ich miasto tak wspiera przyjmowanie studentów z krajów wschodnich.

Niestety w ramach badań nie udało się spotkać z przedstawicielem programu, a dostępne informacje są dosyć ubogie, przez co trudno jednoznacznie ocenić wpływ istnienia programu na sytuację studentów na wrocławskim rynku pracy. Niepokojący jest jednak fakt, że pracodawcy (w tym przedstawiciele lokalnych redakcji) zupełnie nie wiedzą o istnieniu tej inicjatywy, a administracja programu nie posiada informacji o losie swoich absolwentów. Czy pracują we Wrocławiu, czy zgodnie z nabytymi kwalifikacjami etc. (tę informację udało się uzyskać drogą mailową, w trakcie prób umawiania się na spotkanie). Wydaje się, że tak sprofilowany program, skoncentrowany na specyficznej grupie studentów wschodnich mógłby być dobrym źródłem informacji łączącym pracodawców i absolwentów-cudzoziemców, którzy szukają pracy. I choć program w założeniu został stworzony by promować miasto Wrocław i przyciągać studentów do wrocławskich uczelni to jednak rozmówców często dziwił fakt, że taki program istnieje wiele lat, przyjmuje wielu studentów (w latach 2006 – 2012 było to łącznie ok. 450 studentów¹⁹), a nigdy o nim nie słyszeli.

W efekcie, pracodawcy nawet jeśli szukają obcokrajowców to robią to swoimi, mało efektywnymi ścieżkami albo sprowadzają osoby z zagranicy. Ta ostatnia metoda – tj. rekrutowanie osób znajdujących się w kraju rodzinnym jest szczególnie rozwinięta w korporacjach i dużych firmach. .

¹⁹ <http://study-in-wroclaw.pl/o-nas/media/teraz-wroclaw/>

2.4. Absolwent czy pracownik z doświadczeniem? Jakie cechy pracowników są istotne dla pracodawców?

W trakcie wywiadów, pracodawcy proszeni byli o uszeregowanie podług ważności różnorodnych cel potencjalnych pracowników, które są dla nich jako pracodawców ważne i na które zwracają największą uwagę. Następnie pracodawcy pytani byli czy ta hierarchia cech zmienia się jakoś, gdy myślą o zatrudnieniu absolwenta oraz obcokrajowca, w tym absolwenta-obcokrajowca.

Wśród badanych pracodawców powszechny był **pozytywny stosunek do zatrudniania absolwentów**. Dla jednych wynika to z ogólnego założenia wielkiej firmy, która chce sobie wychowywać lojalnego pracownika od samego początku, dla drugich zatrudnianie absolwentów daje firmie możliwość elastycznego reagowania na zmieniające się warunki na rynku (wpływ nowych technologii i innych nowinek) – doceniane są cechy młodych osób umożliwiające firmie bycie aktywnym podmiotem rynku pracy. I choć często zatrudnienie dobrego absolwenta nie jest rzeczą prostą, to jednak pracodawcy cenią sobie tę grupę potencjalnych pracowników.

Podczas rekrutacji typowe jest to, że pracodawcy w znacznie większej mierze zwracają uwagę na umiejętności miękkie niż twarde. I dotyczy to w równej mierze pracowników z doświadczeniem, absolwentów, jak i obcokrajowców. Badania pokazały, że w przypadku absolwentów, w tym absolwentów-obcokrajowców, pracodawcy nie oczekują od nich „na wejściu” twardych kompetencji, ale umiejętności miękkich zdobywanych w ramach doświadczenia życiowego. Niemal wszyscy badani pracodawcy podkreślali, że dopiero doświadczenie zawodowe zdobywane w kolejnych pracach uczy absolwenta i studenta jak w praktyce stosować zdobywaną na uczelni wiedzę. Mając świadomość, że uczelnie nie wyposażają młodego człowieka w narzędzia praktyczne, a jedynie wiedzę teoretyczną, pracodawcy czasami nawet nie silą się by sprawdzać wiedzę praktyczną, ale podczas rekrutacji zwracają uwagę na kwestie miękkie – osobowościowe, sposób komunikacji, sposób reagowania na trudniejsze sytuacje itp. Nawet w przypadku zawodu lekarzy pracodawcy wskazywali, że choć pewnym gwarantem poziomu kandydata jest egzamin państwowy, a to czy lekarz rodzinny się sprawdzi zależy przede wszystkim od jego osobowościowych możliwości i kontaktu z pacjentem:

Można być tylko doskonałym fachowcem, bo to jest jedno tylko, co pozwala pracować z pacjentem, ale musi też umieć nawiązać kontakty, to jest taka praca, bez tego też ani rusz. Doświadczenie zawodowe – ważne, nie najważniejsze. Te trzy cechy wyszłyby na prowadzenie: umiejętność dostrzegania/rozwiązywania problemów, umiejętność nawiązywania kontaktów i analityczne myślenie [P24, biznes]

Wśród miękkich cech, branych najczęściej pod uwagę przez pracodawców, pojawiają się m.in.

1. Sposób komunikacji z innymi i umiejętność nawiązywania kontaktów
2. Przyjazna osobowość
3. Samodzielność, ale wraz z umiejętnością współpracy
4. Gotowość do samokształcenia się
5. Umiejętność diagnozowania i rozwiązywania problemów

Cechy te są tak samo ważne w przypadku absolwenta, pracownika starszego, jak i obcokrajowca – doświadczonego i obcokrajowca-absolwenta.

Z umiejętności twardych niepodważalną cechą musi być **obsługa komputera** oraz bardzo często – **znajomość języków obcych**, szczególnie angielskiego. Te obie cechy są równocześnie często powodem zatrudniania absolwenta, bowiem wskaźnik i zakres znajomości tak komputera, jak i języków obcych jest znacznie wyższy u osób młodszych, niż osób starszych -bardziej doświadczonych. W przypadku zatrudniania obcokrajowców pracodawcy podkreślają też poziom znajomości języka polskiego (pisaliśmy o tym już wcześniej).

Jeśli zaś chodzi o kwalifikacje zawodowe, to badani pracodawcy powtarzali obecne w dyskursie publicznym przekonanie, że na polskich uczelniach wciąż jest za mało praktyki i znajomości realiów, nie precyzując jednakże, jak wyobrażaliby sobie takie „praktyczne kształcenie” przez uczelnie. Jest to o tyle interesujące, że podobne zarzuty kierowano również pod adresem uczelni kształcących lekarzy..

W efekcie badani pracodawcy deklarowali, że **nie przykładają dużej wagi do ukończonego kierunku wykształcenia**, bowiem zdają sobie sprawę, że wykonywania zawodu absolwent będzie musiał się nauczyć już w miejscu pracy. Oczywiście nie dotyczy to zawodów, które wymagają certyfikatów uprawnień (jak nauczyciel czy lekarz).

Dla absolwenta jest to o tyle dobra sytuacja, że oznacza to, że wybrany kierunek studiów niewielkim stopniu determinuje obszar, w jakim absolwent może później znaleźć pracę. Pracodawcy mają pewne preferencje ogólne – np. co do kierunków politechnicznych w przypadku firm sprzedających produkty i usługi IT, po kierunki humanistyczne w przypadku mediów – jednak są to kwestie bardzo ogólne i umowne.

Wykształcenie kierunkowe, cokolwiek miałoby to oznaczać nie jest kluczowe w gruncie rzeczy. [P7, ngo]

Kierunki studiów? Raczej drugorzędne, raczej nas interesuje co ten człowiek potrafi i jakie jest jego nastawienie. Doświadczenie zawodowe powiedziałabym, że jakieś dwa i pół. Wiedza ogólna tak, to jest dla mnie ważne. Nawet powiedziałabym, że pięć. [P10, ngo]

Podobnie dzieje się z kategorią ukończonej uczelni. Choć pracodawcy wyrażali przekonanie, że skończenie uczelni państwowej daje większe nadzieje na dobrze wykształconego absolwenta, to równocześnie podkreślali, że prawie nigdy nie jest to kluczowa kwestia brana pod uwagę przy rekrutacji. Niektórzy pracodawcy przyznawali, że czasami stosują pewien wewnętrznie ustalony ranking uczelni, świadczący o ich poziomie i renomie, jednak zawsze jest to to dodatkowa a nie kluczowa cecha uwzględniana podczas rekrutacji.

Rodzaj uczelni. Kierunek wykształcenia jest dla mnie nieistotny. Trochę bardziej rzeczywiście mam ostrożny stosunek do absolwentów uczelni prywatnych. [P10, ngo]

A doświadczenie zawodowe nie jest chyba najbardziej potrzebne w momencie, kiedy masz kilka osób, które mogą cię wesprzeć. Raczej chodzi o to, ile masz motywacji do tego, żeby w daną pracę wejść i w niej się odnaleźć. [P21, ngo]

Niewielkie przywiązywanie pracodawców do kierunku wykształcenia oraz rodzaju uczelni dotyczy również kandydatów-obcokrajowców. Podobnie, jak w przypadku polskich uczelni, pracodawcy mają wycucie, co do jakości pewnych uczelni zagranicznych. Nie jest to jednak kluczowe i sprowadza się do lepszego oceniania większych ośrodków akademickich. Jest to o tyle ważne, że podług deklaracji badanych pracodawców, to że potencjalny kandydat skończył polską czy ukraińską uczelnię nie determinuje jego umiejętności pracy i potencjału bycia zatrudnionym w Polsce. Walor, który pracodawcy widzieli w obcokrajowcach kończących polskie uczelnie sprowadzał się raczej do kwestii kulturowych – lepszej znajomości Polski i Polaków, większej znajomości rynku itd. – niż do kwestii jakości otrzymanego przez nich wykształcenia.

Porównując wartość absolwenta i pracownika z doświadczeniem pracodawcy podkreślali, że na rzecz tego pierwszego przemawia przede wszystkim jego otwartość i chłonność w przyjmowaniu informacji – rozwoju, zmiany postaw i podejścia do sposobu rozwiązywania spraw. O ile pracownik z doświadczeniem może merytorycznie bardziej wesprzeć firmę, czy organizację, to jednak młodsza otwartość na zmiany, podejmowanie nowych wyzwań, szukanie rozwiązań innowacyjnych – wszystko to skłania pracodawców do otwartości wobec zatrudniania absolwentów. Pracodawcy podkreślali, że absolwent wnosi często

do firmy nowe myślenie, nową perspektywę patrzenia na pewne sprawy, a ich ciągły dopływ umożliwił bardziej dynamiczny rozwój firmy. Jest to postawa zarówno dużych firm, jak i średnich i małych aczkolwiek w przypadku MŚP istnieje więcej obaw, co do zatrudniania absolwenta i dlatego m.in. szeroko korzysta się z rekrutacji przez znajomości i rekomendacje.

Docenianie przez pracodawców elastyczności, otwartości, kreatywności myślenia młodych ludzi – absolwentów wydawało się lepiej wyrażone w przypadku absolwentów-obcokrajowców. Pracodawcy podkreślali, że sam fakt, że obcokrajowiec zdecydował się zostawić swój kraj, by od zera zacząć karierę studencką a potem zawodową w Polsce świadczy o jego otwartości, kreatywności i samodzielności, co daje jeszcze lepsze perspektywy do zatrudnienia. Pracodawcy wskazywali czasem, że w przypadku obcokrajowców jest co prawda większe ryzyko, że traktuje on bycie w Polsce jedynie przejściowo, jednak równocześnie pracodawcy wskazywali, że skoro już absolwent – obcokrajowiec, który teoretycznie może pracować w całej UE, szuka po studiach pracy w Polsce, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że ma inne powody by zostać w naszym kraju.

Pracodawcy cenili sobie też ogólną wiedzę absolwentów o świecie, a także ich pozazawodowe zainteresowania, które pokazują horyzonty oraz ogólne podejście do świata takiego potencjalnego pracownika. Na ile jest on aktywnym, kreatywnym twórcą swego życia, a na ile biernym konsumentem podjętych studiów. Niezwykle ważna dla pracodawców była więc aktywność absolwentów podczas studiów – zarówno ta społeczna czy kulturalna, jak i zawodowa.

Obok doceniania wielu pozytywnych cech absolwentów, pracodawcy równocześnie narzekali na cechy współczesnych absolwentów – tzw. „pokolenia Z”²⁰, które bardzo utrudniają proces ich rekrutacji. Po pierwsze absolwenci często nie czytają dokładnie ogłoszeń, o czym była już mowa. W rezultacie ich aplikacje są mało atrakcyjne, nie pokazują specyfiki danej osoby, co działa na niekorzyść samych absolwentów.

Nieadekwatne i masowe aplikacje powodują, że pracodawcy wolą sięgać po system znajomości czy poleceń niż otwartych rekrutacji.

Raczej szukamy już z doświadczeniem, bo „świeżaki” są strasznie roszczeniowi, nie mają umiejętności sprzedawania siebie. [P28, biznes]

Większość tych zgłoszeń to były zgłoszenia osób, które świeżo kończyły studia albo wręcz jeszcze studiowały na ostatnich latach i to były zgłoszenia „od cza-

²⁰ Mianem „pokolenia Z” określa się osoby urodzone na przełomie XX i XXI wieku (urodzone w latach 90.), dorastające w świecie nowoczesnych technologii i ogólnego dobrobytu, którzy obecnie powoli wchodzą na rynek pracy

py". Nie znalazłam wśród tych młodych osób, z którymi miałam do czynienia takiego nastawienia właśnie na realizację jakiegoś dobra wspólnego. I jeśli jest jakaś bariera w zatrudnianiu absolwentów, to raczej na tym etapie, niż na etapie jakichś ich kompetencji, czy wiedzy, tylko raczej chodzi o nastawienie. [P10, ngo] Tak naprawdę absolwenci często sobie strzelają w stopę, po pierwsze nie zamieszczając informacji w CV o tych dodatkowych swoich różnych działaniach i przedsięwzięciach, które z naszego punktu widzenia są kluczowe. Albo nie załączają listu motywacyjnego, którego wymagamy. [P7, ngo]

Trudności we współpracy z absolwentami, wynikające z przynależności do „pokolenia Z” pracodawcy w równej mierze widzą w Polakach, jak obcokrajowcach, są to bowiem cechy pokolenia, a nie określonych narodowości. Mimo tych trudności, nasi rozmówcy wskazywali, że coraz więcej pracodawców dochodzi do wniosku, że lepiej wróży na przyszłość zatrudnienie absolwentów niż próba zmiany przyzwyczajień osób dorosłych, doświadczonych.

Jest zielone światło, żeby zatrudniać osoby bez doświadczenia i kształcić te osoby i one wtedy u nas stają się specjalistami, są bardziej też związane z tym miejscem. Kształcimy ich na tych specjalistów. [P28, biznes]

Wydaje się, że na taką postawę mogą sobie łatwiej pozwolić większe firmy i organizacje, które stać na poświęcenie czasu na przyuczenie do zawodu. Mniejsze firmy rzadziej przyjmują absolwentów albo robią to z wykorzystaniem bezpośrednich znajomości, dzięki czemu minimalizują ryzyko nietrafnych wyborów.

Wydaje się zatem, że pracodawcy nie różnicują cech, które są dla nich ważne w procesie rekrutacji na cechy przynależne Polakom i obcokrajowcom. W przypadku tych drugich dodatkowo istotne są umiejętności językowe – płynne władanie językiem polskim lub/i angielskim, natomiast reszta kwestii odnosi się w jednakowym stopniu do Polaków i obcokrajowców. Jedne cechy w sposób naturalny w większym stopniu charakteryzują Polaków, jak np. orientacja w branży, inne – obcokrajowców, jak samodzielność, niezależność etc. Nie są to jednak cechy determinujące zatrudnienie lub je wykluczające.

3. Podsumowanie, wnioski i rekomendacje

- Wyniki badania przeprowadzonego na 36 pracodawcach, jak również trudności, których zespół badaczy doświadczył na etapie rekrutacji informatorów sugerują, że zjawisko obecności cudzoziemców o wysokich kwalifikacjach na polskim rynku pracy jest na razie tak niewielkie, jeśli chodzi o skalę, że pracodawcy niemal go nie dostrzegają. W związku z tym kwestia uwzględniania w rekrutacji absolwentów-obcokrajowców jest obca

większości pracodawcom. Jediną kategorią która stara się dostrzegać cudzoziemców są korporacje, jednak nawet one częściej poszukują pracowników za granicą niż w Polsce. W efekcie, obcokrajowcy stają się pracownikami polskich firm i instytucji w pewnym sensie przypadkowo, to znaczy nie wynika to z faktu posiadania przez nich niepolskiego obywatelstwa lub jakichś innych cech związanych z ich cudzoziemskim pochodzeniem. Pracodawcy podkreślają niewielką obecność obcokrajowców zarówno wśród osób aplikujących, jak też wśród osób podejmujących staże czy praktyki.

- Równocześnie badania nie wykazały, by z perspektywy pracodawców istniały jakieś rzeczywiste bariery uniemożliwiające zatrudnienie obcokrajowca. Badani na ogół w ogóle nie rozważali tej kwestii, a zapytani o ewentualne przeszkody wskazują kwestie formalne i językowe, bo jest to pierwsze, co przychodzi do głowy. W Warszawie część pracodawców wyrażała obawę przed stereotypami istniejącymi w polskim społeczeństwie – związanymi z negatywnym postrzeganiem osób z krajów biedniejszych niż Polska (szczególnie krajów byłego ZSRR), które mogłoby powodować, że kontakt z pracownikiem z takiego kraju mógłby plasować firmę na gorszej pozycji (utożsamianie zatrudniania obcokrajowca z kiepską sytuacją finansową firmy).

Rekomendacje pracodawców dla uczelni

Na zakończenie prowadzonych wywiadów pracodawcy byli proszeni o sformułowanie rekomendacji i rad, które ich zdaniem powinno się kierować do uczelni, państwa czy do samych obcokrajowców, w celu zwiększenia obecności obcokrajowców na rynku pracy. Warto podkreślić, że nie było tu zgody między badanymi, czy rzeczywiście zwiększenie liczby obcokrajowców na rynku pracy jest pożądane i czy państwo polskie i polskie instytucje powinny działać na rzecz otwierania się na obcokrajowców. Jako główny kontrargument podawano wysokie bezrobocie w Polsce i niedobór miejsc pracy, w związku z którym na wolne stanowiska pracy powinno się poszukiwać przede wszystkim polskich, a nie zagranicznych pracowników. Nie było to jednak stanowisko dominujące.

Pracodawcy na ogół uchylali się od wskazania jakichś szczególnych rekomendacji dla obcokrajowców. Najczęściej skłaniali się do opinii, że w przypadku obcokrajowców powinny być stosowane te same miary co wobec kształcenia i wspierania Polaków, a są to między innymi:

- **Większy nacisk na działania, zajęcia praktyczne** – tu pracodawcy chętnie powtarzali popularyzowaną za pośrednictwem mediów opinię, zgodnie z którą młodym ludziom ciągle brakuje umiejętności praktycznych, związanych z kierunkiem wykształcenia, ale też z funkcjonowaniem firm, ob-

sługi biura etc. Z jednej strony badani wydawali się rozumieć, że uczelnie nie mają za zadanie przygotować do pracy w konkretnej branży czy typie firmy. Dają ogólną bazę wiedzy i kształtują osobowość oraz postawy młodego człowieka, ale nie przygotowują jednoznacznie do pełnienia funkcji zawodowych²¹. Z drugiej jednak podkreślali, że jest to obszar, który koniecznie polskie uczelnie powinny modernizować. Jako sposób na wyjście z tego impasu proponowali intensyfikację współpracy uczelni z pracodawcami.

- **Poszerzenie liczby i zakresu wykonywanych podczas studiów praktyk** – to również rekomendacja idąca w kierunku „upraktycznienia” kształcenia wyższego w Polsce. Praktyki pozwalają jednak również na nawiązanie kontaktów na linii pracodawca–absolwent. Zdaniem badanych, dla studentów zagranicznych takie praktyki są nawet ważniejsze, ze względu na konieczność poznania specyfiki polskiego rynku pracy. Pracodawcy czasami wyrażali oczekiwania, że to uczelnia powinna angażować się w promowanie swoich absolwentów-obcokrajowców, głównie w zakresie realizacji praktyk studenckich. Ułatwiłoby to firmom dostrzeżenie młodych obcokrajowców na rynku pracy.
- **Uczelnie powinny** – zdaniem pracodawców – **udzielać swoim absolwentom (włączając absolwentów-cudzoziemców) większego wsparcia w odnajdowaniu się na rynku pracy poprzez:**
 - naukę pisania dobrych aplikacji,
 - naukę tego, jak wygląda polski rynek pracy, jakie obowiązują na nim zasady prawno-moralne (np. wykluczenie łapówek),
 - pomoc w układaniu kwestii formalno-prawnych obcokrajowca.

Pomoc uczelni to najbardziej widziałabym w takich formalno-prawnych zagadnieniach. Natomiast, jeżeli ktoś przyjeżdża zrobić tutaj dwa lata studiów tych powiedzmy magisterskich, uzupełniających to może wtedy bardziej taka pomoc w odnalezieniu się w tym co dalej, gdzie można szukać pracy, jak jej szukać. [P9, biznes, korporacja]

Powyższa rekomendacja przez niektórych pracodawców była przywoływana jako zadanie dla samej uczelni – w szczególności Biur Karier, inni zaś widzieli takie zadanie przed organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz obcokrajowców.

²¹ Podobny wniosek zawierają badania *Monitorowanie losów absolwentów uczelni wyższych z wykorzystaniem danych administracyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, Pracownia Ewaluacji Jakości Kształcenia UW Warszawa, styczeń 2014, <http://eduentuzjasci.pl/badania/186-publikacje/raport/raport-z-badania/monitorowanie-losow-absolwentow-uczelni-wyzszych/979-monitorowanie-losow-absolwentow-uczelni-wyzszych.html>

- **Nawiązywanie kontaktów z pracodawcami i informowanie o ułatwieniach prawnych w zatrudnianiu absolwentów–obcokrajowców.** To także rekomendacja skierowana w większym stopniu do instytucji państwowych lub organizacji, które wspierają imigrantów na polskim rynku pracy, niż do uczelni.

Moim zdaniem to powinno być nagłośnione, w taki prosty sposób. Uczelnie też mogłaby nad tym pracować, wysłać informacje do firm, biorąc pod uwagę też swoich absolwentów, których rzeczywiście dobro powinno zależeć. Ale powinna też dawać takie sygnały do pracodawców, że przypominamy, że jest taka zasada. [P9, biznes, korporacja]

Rekomendacje dla obcokrajowców–absolwentów polskich uczelni

A co mogliby zrobić sami imigranci, żeby zwiększyć swoje szanse na rynku pracy? W tej kwestii również zasięgnęliśmy opinii pracodawców. Wskazywali oni na ogół same elementy, które i polskim obywatelom pomagają we wchodzeniu na rynek pracy, a niektórzy wprost podkreślali, że nie ma w tym względzie żadnej odmienności między sytuacją Polaków i cudzoziemców.

1. **Już podczas studiów aktywnie szukać praktyk, staży, pracy, innych form działania** (społecznego, wolontariackiego etc.) Bowiem zarówno wobec Polaków, jak i wobec obcokrajowców stosowane są te same miary – pracodawcy zwracają uwagę na inicjatywność młodego człowieka, jego zainteresowania, gotowość do podejmowania wyzwań i doświadczenia w tym zakresie. Co więcej, pracodawcy podkreślali, że nie zawsze musi to być jednoznacznie związane z kierunkiem wykształcenia, ale ważne by móc wykazać, że podejmowało się działania pozaedukacyjne podczas studiów. *Mysleć, że ja muszę zacząć pracować na studiach, że niekoniecznie to musi być dokładnie to, co ja będę robić później, ale że muszę zacząć pracować, żeby pokazać komuś później, że nie tylko studiowałam, ale pracowałam i pokazywanie... Sądzę, że obcokrajowcy nie mają powodu sądzić, że będą mieli taryfę ulgową z tego powodu, że są obcokrajowcami. [P28, biznes]*

Zacząć po prostu pracować tam, gdzie można albo robić jakiegokolwiek projekty, bo to jest taka rzecz, która jest bardzo często właśnie najważniejsza w momencie później wykazania się, czy pójścia dalej. Raz, że to może być bardzo często, jak zaczniemy w jakimś jednym miejscu, to potem może się okazać, że w danym miejscu będziemy pracować dalej. [P12, biznes, korporacja]

Fajnie by było, gdyby te osoby też uczelnie bardziej włączały w to, co można robić. Biuro karier to jedna rzecz, ale uczelnie często jakieś konferencje organizują, osoby, które pracują na uczelniach też gdzieś wyjeżdżają. [P9, biznes, korporacja]

2. **Starać się myśleć o sobie w kategoriach zalet i chęci – w czym jestem dobry i co chciałbym robić – pewien poziom zdecydowania, pomysłu na siebie, proponowania co człowiek chciałby robić, czego spróbować, jest dla pracodawców istotnym sygnałem, że mają do czynienia z ciekawym człowiekiem, który stara się kreatywnie tworzyć swoje życie, otaczającą go rzeczywistość. Dlatego pracodawcy tak bardzo zalecają myślenie i tworzenie swojej wizji „Co ja chciałbym robić?” „W czym ja mogę być przydatny?” *Tak samo jak każdy inny. Czyli tak naprawdę trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie w czym jestem dobry i w czym chcę być dobry, bo praca to nie jest tylko kwestia tego, że dzisiaj umiem i nie będę się douczał, tak, bo w tej branży to jest ważne i uderzyć do firm, które potencjalnie mogą mnie potrzebować, w których się mogę rozwinąć. [P15, biznes, korporacja]*
*Druga rzecz, absolwenci, fajnie by było, gdyby wiedzieli, co chcą robić, ale też, czego nie chcą robić. [P9, biznes, korporacja]***

3. **Znać szczegóły prawne swojego zatrudnienia i sytuacji prawnej przebywania w Polsce – z racji tego, że pracodawcy nie mają często wiedzy i świadomości jak wyglądają prawne okoliczności zatrudniania obcokrajowca, to fakt, iż cudzoziemiec ma pełną świadomość swojej sytuacji prawnej i kolejnych kroków, jakie trzeba podjąć w legalizacji jego pobytu i pracy stawia go od razu w lepszej pozycji. Choć pracodawca w kolejnych etapach rekrutacji będzie sprawdzał tę sytuację, to jednak świadomość na początku z czym wiąże się zatrudnienie danej osoby oraz poczucie, że kandydat jest zorientowany w formalnościach – wszystko to redukuje siłę barier związanych z formalnościami. Jeśli chodzi o obcokrajowców, którzy ukończyli polskie uczelnie, warto by oni sami informowali pracodawców o ułatwieniach prawnych związanych z ich zatrudnieniem.
*Doradziłbym praktycznie, jeżeli ktoś jest zaproszony na jakąś rozmowę, żeby był bardzo dobrze przygotowany z kwestii dotyczących tych zagadnień związanych z jego wizą, prawem pobytu, te rzeczy lub informacją, gdzie pracodawca może się potencjalnie dowiedzieć więcej tak, żeby go bezpiecznie zatrudnić. [P3, biznes, korporacja]***

4. **Aktywnie szukać swojej niszy i roli na rynku pracy nie czekając na ogłoszenia. Pracodawcy podkreślali, że czekanie na rekrutacje i ogłoszenia**

o poszukiwaniu pracowników jest bardzo biernym sposobem szukania pracy, natomiast efektywniejszym jest poszukiwanie firm, które mogą nas interesować i do których możemy wnieść coś nowego.

Takie same rekomendacje jak dla Polaków, niech nie czekają na rekrutację, ale przychodzą i mówią chcę robić to i to. [P35, media]

5. **Podkreślać swoją „inność” jako atut i wartość** – z racji tego, że sytuacja obcokrajowców na polskim rynku pracy jest nierozpoznana, to warto wykorzystać ten fakt do podkreślania zalet zatrudnienia obcokrajowca, zarówno w obszarze większej różnorodności zespołu, ale przede wszystkim w zakresie funkcjonowania firmy (np. rozwoju na nowe rynki zbytu). Takie podkreślanie swojej odmienności może przynieść znacząco lepsze efekty niż zatajanie tych informacji.

Myslę też, że cudzoziemcy nie mają świadomości tego, nie podchodzą do tego, że to jest bardzo fajne zatrudnić cudzoziemca, że ma się perspektywę, że ma się jakiś inny... Że to jest walor, że to jest wartość? Tak, tak, często mi się wydaje, że tacy przestraszeni, czy nie pewni siebie, trudno mi powiedzieć, ale jak ja bym miała zatrudniać jako pracodawca, to zależałoby mi na tym. [P9, biznes, korporacja]

Obcokrajowiec bowiem może swoją postawą reagować zawczasu na istniejące obawy pracodawcy – zmieniając „problem” w atut – pokazując, że inne pochodzenie nie musi być problemem.

Jakbym była na ich miejscu, to bym starała się udowodnić, że te różnice kulturowe to nie będzie problem. Fajnie by było, gdyby oni potrafili sami wykombinować, w czym się mogą przydać. To znaczy, żeby pokazać temu pracodawcy, zobacz, to, że jestem z tego kraju, to będzie twój wielki po prostu plus. [P28, biznes]

6. **Inwestować w naukę języka polskiego** – ponieważ jednym z głównych obaw pracodawców są kwestie językowe, to obcokrajowcy do początku swojego pobytu w Polsce powinni istotnie inwestować w naukę języka polskiego, a jeśli nie ma wystarczających umiejętności w momencie rekrutacji, to należy rysować takie plany podczas rekrutacji.
7. **Warto sukcesywnie tworzyć szerokie sieci znajomości, kontakty z Polakami, z różnymi środowiskami i w ten sposób budować swoją pozycję na rynku.** Warto mówić znajomym i osobom z różnych środowisk o szukaniu pracy, dopytywać się znajomych o możliwości zatrudnieniowe w ich

miejscu pracy. Przekazywanie informacji o takich osobach może okazać się najbardziej efektywnym narzędziem poszukiwania pracy, bowiem marketing szeptany, system znajomości i poleceń to sposoby poszukiwania pracowników lubiane i cenione niemal przez wszystkich pracodawców.

8. Pamiętać o korporacjach i dużych firmach, które są szczególnie otwarte na obcokrajowców i często świadomie ich szukają. Praca w korporacji może być świetnym początkiem kariery zawodowej

Rekomendacje systemowe

Z badań wynika, że pracodawcy nie widzą potrzeby, by państwo polskie w jakiś systemowy sposób pomagało obcokrajowcom we wchodzeniu na rynek pracy lub zachęcało pracodawców do otwierania się na tychże obcokrajowców. Z drugiej strony badani dostrzegali pewne mankamenty funkcjonowania rynku pracy i mentalności polskiego społeczeństwa w obszarze zatrudniania obcokrajowców. Przeprowadzone wywiady pokazują, że takim elementem zmian systemowych mogłaby być:

1. Szeroka i długotrwała promocja – kampania społeczna na rzecz zatrudniania obcokrajowców z wyższym wykształceniem, z podkreśleniem miejsca absolwentów polskich uczelni. Taka kampania byłaby odpowiedzią na ujawnione w trakcie badania braki wiedzy i niski poziom poinformowania zarówno po stronie pracodawców, jak i obcokrajowców. Kampania ta powinna mieć na celu nie tylko przełamywanie stereotypów i szerzenie wizji wielokulturowej Polski, lecz także przekazywanie merytorycznych informacji o tym, jak zatrudniać obcokrajowca, gdzie go szukać. W kampanii tej nie należałoby podkreślać zalety tworzenia bardziej różnorodnego rynku pracy oraz wskazywać na korzyści czysto biznesowe (m.in. otwieranie się na inne rynki zbytu). Są przecież branże, w których występują wyraźnie niedobory specjalistów, jak branża medyczna i IT.

Myślenie w kategoriach jakiejś, ale bardzo, bardzo długofalowej kampanii społecznej, nie takiej akcyjnej, tylko czegoś, co realnie by powodowało pewne zmiany w nastawieniu, takie nastawienie na to, że to społeczeństwo jednak będzie robiło się coraz bardziej wielokulturowe i Polska z takiego kraju, który do tej pory właściwie wyłącznie eksportował ludzi w różne miejsca, zaczyna być krajem w jakimś sensie atrakcyjnym dla emigrantów. [P3, biznes, korporacja]

Brakuje nam takiego poczucia, że nie zagraża nam żadna siła obca, że jesteśmy w stanie wchłonąć, zasymilować ze względu na bogactwo tradycję, kulturę i czynniki obce, one są nas w stanie wzbogacić. [P10, ngo]

Moim zdaniem, to jest zagadnienie jakieś do szerszego, wie pani, nagłośnienia, być może, że ktoś powinien się zająć jakąś taką promocją społeczną tego, czy stworzyć jakieś centrum informacji, czy stronę internetową, gdzie można by się było w jednym miejscu poinformować, co do wszystkich kwestii²². To by było na pewno bardzo dobre. [P3, biznes, korporacja]
Na pewno przydałaby się pisemna informacja, pisemna interpretacja takich najbardziej użytecznych przepisów tej ustawy, czyli takich najbardziej sytuacji, które są najbardziej powszechne, czyli małżeństwo z obywatelem polskim, studia stacjonarne i tak dalej. Przydałoby się to wszystko gdzieś zebrać i napisać, zwłaszcza, że najczęściej zdobywanie tej informacji przebiega tak, że po prostu do urzędu się idzie, czeka się w ogromnych kolejkach albo do urzędu próbuje się dodzwonić i to jest też koszmar, ponieważ tam się dodzwonić nie da. To bardzo też opóźnia procedury zatrudnienia. Zniechęca też pewnie pracodawców do tego, żeby się starać, bo piętrzenie tych wszystkich formalności, tak jak mówię, nie zachęca, zniechęca wręcz do jakiejś tam chęci podjęcia i wyjaśniania, czy możemy zatrudnić, czy nie możemy zatrudnić, na jak długo. Póki co się nie podajemy i próbujemy dostawać takie informacje, ale zrażające jest też to. [P17, biznes, korporacja]

2. **Intensywnego rozwoju wymaga współpraca organizacji pozarządowych działających na rzecz obcokrajowców z pracodawcami** – z badań wynika bowiem, że pracodawcy nie mają zupełnie wiedzy o tym, kto w ich mieście zajmuje się takimi sprawami i do kogo ewentualnie mogą zwrócić się o pomoc w poszukiwaniu obcokrajowców i rozwiązywaniu problemów formalnych z ich zatrudnieniem. Szeroka współpraca, wymiana informacji (np. poprzez stworzenie jednego, spójnego portalu dla obcokrajowców poszukujących pracy i szeroka promocja portalu wśród pracodawców) istotnie ułatwiłyby zatrudnianie obcokrajowców przez pracodawców działających na polskim rynku pracy.

²² Takie publikacje oczywiście istnieją, ich opracowywaniem i dystrybucją zajmują się głównie organizacje pozarządowe (np. Stowarzyszenie Interwencji Prawnej). Wypowiedź tego badanego wskazuje, że organizacje te nie dość skutecznie docierają ze swoimi działaniami do wszystkich zainteresowanych.