



# Tworzenie otwartego kulturowo miejsca pracy dla uchodźców z Ukrainy

*Przewodnik dla działów  
HR i przełożonych  
w Polsce*



# Spis treści

---

**1**

---

**DLACZEGO  
INKLUZYWNOŚĆ  
KULTUROWA JEST  
WAŻNA DLA  
PRACODAWCÓW  
ZATRUDNIAJĄCYCH  
UKRAIŃCÓW**

---

---

**2**

---

**OGÓLNE  
INFORMACJE NA  
TEMAT KULTURY  
UKRAIŃSKIEJ**

---

---

**3**

---

**NAJLEPSZE  
PRAKTYKI  
UŁATWIAJĄCE  
PRACOWNIKOM  
Z UKRAINY ROZWÓJ  
ZAWODOWY**

---



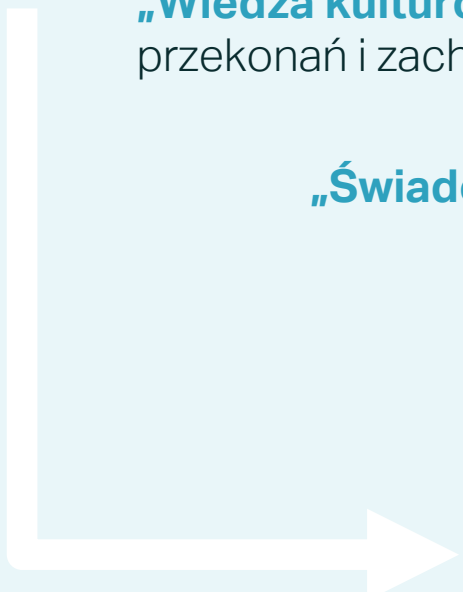
## Firmy powinny kłaść nacisk na inkluzywność, aby ułatwić uchodźcom z Ukrainy rozwój zawodowy

- ▲ Inkluzywność kulturowa w kontekście uchodźców i wysiedleńców może przynieść firmom społeczne i ekonomiczne korzyści.
- ▲ Wiele osób czerpie wiedzę o Ukrainie z serwisów informacyjnych, ale zdecydowanie warto dowiedzieć się więcej na temat tego kraju i jego mieszkańców.
- ▲ Warto również edukować swoich pracowników w zakresie otwartości kulturowej i działań podejmowanych przez firmę w celu integracji pracowników z Ukrainy. Ma to długotrwałe i pozytywne skutki społeczne.



## Nie tylko wiedza kulturowa: rozwijanie kompetencji kulturowych

Firmy powinny starać się rozwijać kompetencje kulturowe. Proces ten składa się z następujących etapów:



**„Wiedza kulturowa”** — znajomość pewnych cech kultury, historii, wartości, przekonań i zachowań danej grupy etnicznej lub kulturowej.

**„Świadomość kulturowa”** — otwartość na zmienne postawy kulturowe.

**„Wrażliwość kulturowa”** — świadomość istnienia różnic między kulturami, bez przypisywania im wartości. Wrażliwość kulturowa obejmuje również tzw. pokorę kulturową (przyznanie się do niewiedzy i dążenie do poznania innych kultur).

**„Kompetencja kulturowa”** — połączenie wszystkich wcześniejszych etapów.



## Świadome podejście do zatrudniania i wdrażania pracowników

Pracodawcy nie muszą być ekspertami w dziedzinie kultury ukraińskiej, aby ich nowi pracownicy czuli się mile widziani. Warto po prostu dbać o otwartość kulturową!

Poznanie kultury i zwyczajów Ukraińców oraz wyzwań, z którymi się oni mierzą, może pomóc pracodawcom świadomie podchodzić do zatrudniania i wdrażania pracowników.

Ukraińcy są bardzo otwarci i chętnie dzielą się informacjami o swoim kraju i jego kulturze. Możliwość pracy z ludźmi, którzy znają i rozumieją ich kulturę, jest dla nich bardzo ważna.



## Terminologia

Uchodźca to **osoba, która została zmuszona do ucieczki ze swojego kraju** ze względu na uzasadnione obawy dotyczące prześladowań lub przemocy.

Ukraińcy uciekający przed wojną w Ukrainie są często potocznie nazywani uchodźcami. Od początku rosyjskiej inwazji w Ukrainie 24 lutego 2022 r. **swoją ojczyznę opuścili miliony Ukraińców**. Exodus ten jest jednym z najszybciej rozwijających się kryzysów przymusowego wysiedlenia w historii i największym od czasów II wojny światowej.



# Spis treści

---

1

---

**DLACZEGO  
INKLUZYWNOŚĆ  
KULTUROWA JEST  
WAŻNA DLA  
PRACODAWCÓW  
ZATRUDNIAJĄCYCH  
UKRAIŃCÓW**

---

---

2

---

**OGÓLNE  
INFORMACJE NA  
TEMAT KULTURY  
UKRAIŃSKIEJ**

---

---

3

---

**NAJLEPSZE  
PRAKTYKI  
UŁATWIAJĄCE  
PRACOWNIKOM  
Z UKRAINY ROZWÓJ  
ZAWODOWY**

---



## Krótkie omówienie najnowszej historii Ukrainy

1917

Po I wojnie światowej ziemie na wschodzie Ukrainy weszły w skład Związku Radzieckiego, a zachodnie terytorium kraju zostało podzielone między Polskę, Rumunię i Czechosłowację. Z pozostałych ziem w zachodniej Ukrainie utworzono bastion, który ogłosił niepodległość, ale wkrótce potem został wchłonięty przez sąsiednie mocarstwa.

1932–33

Na rozkaz Józefa Stalina i władz sowieckich Ukraina padła ofiarą ludobójstwa nazywanego Hołodomorem („wielkim głodem”), którego celem było zniszczenie tożsamości i patriotyzmu mieszkańców. W wyniku tych działań zmarły miliony Ukraińców.

1991

Ukraina ogłosiła niepodległość i odłączyła się od Związku Radzieckiego. W latach 90. ubiegłego wieku w kraju przeprowadzono wiele reform politycznych i gospodarczych. Proces wdrażania nowej ukraińskiej konstytucji wywołał ogromne niepokoje społeczne i polityczne oraz spowodował wysoką inflację.

2004

W całej Ukrainie wybuchły masowe protesty w związku z podejrzeniami o sfałszowanie wyników wyborów prezydenckich. Nadano im nazwę „pomarańczowej rewolucji”.

# Kalendarz wojny w Ukrainie

## Listopad 2013

Prezydent Ukrainy Wiktor Janukowycz odmawia podpisania umowy stowarzyszeniowej z Unią Europejską, co wywołuje masowe protesty w całej Ukrainie.

## Styczeń i luty 2014

Protesty przeradzają się w ruch społeczno-polityczny na rzecz integracji europejskiej nazywany „Euromajdanem”. Rząd ukraiński — wspierany przez Rosję — używa przemocy i siły wobec protestujących.

## Marzec 2014

Siły rosyjskie zajmują budynki rządowe na Krymie, rozpoczynając nielegalną okupację ukraińskiego półwyspu. Ogłaszają też nielegalne referendum w sprawie przyłączenia Krymu do Rosji.

## Marzec i kwiecień 2014

Siły rosyjskie zaczynają wkraczać do regionu we wschodniej Ukrainie nazywanego „Donbasem”, którego bronią protestujący z Euromajdanu i bataliony ochotników. Jest to początek wojny rosyjsko-ukraińskiej. Dochodzi do ciężkich walk, których skutkiem są liczne ofiary wśród ludności cywilnej, a także wysiedlenia milionów mieszkańców wschodniej Ukrainy.

## 24 lutego 2022

**Rosja rozpoczyna pełnowymiarową inwazję na Ukrainę,** atakując niemal wszystkie miasta w tym kraju wystrzelonymi jednocześnie pociskami i raketami. **Skutkiem trwającej do dziś wojny są wysiedlenia milionów Ukraińców.**

## Gospodarka Ukrainy

- ▲ Gospodarka Ukrainy jest uważana za wschodzącą, a dochody mieszkańców plasują się na niskim i średnim poziomie. **Najwięcej osób zatrudnionych jest w rolnictwie i przemyśle.**
- ▲ Według raportu UNHCR z 2022 r. **przed wyjazdem z kraju 63% uchodźców z Ukrainy było zatrudnionych lub samozatrudnionych.** Pracowali oni w różnych branżach i na różnych stanowiskach.
- ▲ Według danych przedstawionych przez UNHCR 10 najważniejszych sektorów, w których ukraińscy uchodźcy mają doświadczenie zawodowe, to: edukacja (16%), handel (12%), usługi specjalistyczne (10%), usługi zdrowotne i socjalne (7%), inne usługi (6%), hotelarstwo i gastronomia (5%), usługi finansowe (5%), usługi osobiste (5%), budownictwo (3%) i rolnictwo (3%).



## Wykształcenie i doświadczenie zawodowe Ukraińców

W badaniu przeprowadzonym w 2023 r. przez Agencję UE ds. Azylu (EU Agency For Asylum, EUAA) wśród ponad 4250 uchodźców z Ukrainy w Europie **większość respondentów podała, że ma „wysokie wykształcenie”, a około jedna trzecia respondentów — że ma wykształcenie na niższym poziomie.**

Jak wynika z raportu EWL Group z 2023 r. w Polsce 51% uchodźców z Ukrainy ma wykształcenie wyższe, 18% — niepełne wyższe, 21% — zawodowe, a 10% — średnie.

Warto jednak wziąć pod uwagę, że **nie wszyscy uchodźcy z Ukrainy przebywający w Polsce mają umiejętności i doświadczenie zawodowe** — niektórzy z nich mogli nie podjąć pracy po ukończeniu studiów, tylko na przykład poświęcić się opiece nad swoimi dziećmi.



## Kim są uchodźcy z Ukrainy?

- ▲ Ponieważ mężczyźni w wieku umożliwiającym pełnienie służby wojskowej nie mogą opuszczać Ukrainy, według UNHCR około 90% ukraińskich uchodźców stanowią kobiety i dzieci.
- ▲ Biorąc pod uwagę wewnętrzne wysiedlenia na dużą skalę, które miały miejsce na początku wojny w Ukrainie w 2014 r., **może się zdarzyć, że dana osoba wysiedlona, która musi zaczynać wszystko od zera, znajduje się w tej sytuacji po raz drugi, a czasem nawet trzeci.**



## Czym charakteryzują się uchodźcy z Ukrainy?

Mimo że nie ma jeszcze pełnych danych na ten temat, uchodźcy z Ukrainy w wieku produkcyjnym charakteryzują się następującymi cechami:

▲ **Znajomość języka:** młodszy uchodźcy z Ukrainy w Polsce zwykle znają język angielski na poziomie średnio zaawansowanym. (Uchodźcy z Ukrainy w wieku średnim i starszym rzadziej posługują się językiem angielskim).

▲ **Wiedza i kwalifikacje branżowe:** Uchodźcy z Ukrainy pracowali w różnych sektorach, m.in. jako informatycy, księgowi, pracownicy administracyjni, specjaliści kulinarni, kierownicy projektów, pracownicy opieki zdrowotnej, inżynierowie, robotnicy, specjaliści ds. marketingu itp. Ponadto część z nich była studentami i przedsiębiorcami.

▲ **Znajomość innych kultur i zwyczajów biznesowych:** Ukraińcy są bardzo otwarci na inne kultury oraz zwyczaje biznesowe i je szanują. Wielu młodych Ukraińców, zwłaszcza z branży IT, regularnie współpracuje z międzynarodowymi firmami i potrafi się odnaleźć w miejscach pracy spoza ukraińskiego kręgu kulturowego.



## Normy kulturowe uchodźców z Ukrainy

Młodszy ukraiński uchodźcy w Polsce często są nowoczesnymi Europejczykami o liberalnych wartościach, a ukraiński uchodźcy ze starszych pokoleń są na ogół bardziej konserwatywni i przywiązani do tradycji.

W Ukrainie często zarówno mężczyźni, jak i kobiety pracują oraz utrzymują rodziny, jednak wśród ukraińskich uchodźców w Polsce, z którymi rozmawiali przedstawiciele Tent, wciąż widać duże przywiązanie do tradycyjnych ról płciowych (np. że to mężczyźni powinni utrzymywać rodzinę).





## Przekonania religijne Ukraińców

Większość Ukraińców to chrześcijanie — wielu z nich identyfikuje się jako katolicy lub wyznawcy prawosławia.

Jeśli chodzi o tych drugich, to wprowadzie Ukraiński Kościół Prawosławny przechodzi obecnie reformy, jednak trzeba pamiętać, że uchodźcy z Ukrainy mogą używać kalendarza juliańskiego. Oznacza to, że mogą obchodzić najważniejsze święta, takie jak Wielkanoc czy Boże Narodzenie, w innych terminach niż w Polsce.

W Ukrainie mieszka też wielu przedstawicieli innych wyznań — warto spośród nich wymienić Tatarów krymskich, którzy są zazwyczaj muzułmanami, a także ukraińskich Żydów.





## Podejście Ukraińców do pracy

**Ukraińcy mają duży szacunek dla autorytetów.** Wysoko cenią przełożonych i starają się jak najlepiej spełniać ich wymagania, aby udowodnić swoją wartość. Rzadko wyrażają niezadowolenie lub sprzeciw wobec osób zajmujących wyższe stanowiska w miejscu pracy.

**Dla uchodźców z Ukrainy bardzo ważne jest nakreślenie wyraźnej ścieżki awansu i rozwoju zawodowego w nowym miejscu pracy.** W adaptacji i integracji pomaga przedstawienie konkretnych oczekiwań co do wyników i terminów realizacji zadań.





## Ważne kwestie dla pracodawców zatrudniających uchodźców z Ukrainy (1/2)

**Ukraińcy na ogół wolą dyskretne pochwały i wyrazy uznania.**

W Ukrainie przełożeni zazwyczaj nie chwalą swoich podwładnych — zwłaszcza publicznie. Ponadto dla Ukraińców zaletami są skromność i pracowitość. Tak jak wszyscy jednak lubią wiedzieć, że dobrze sobie radzą, a ich praca spotyka się z uznaniem.

**Trzeba też pamiętać, że Ukraińcy na co dzień zmagają się z wielopoziomą traumą** — chodzi m.in. o traumę pokoleniową z powodu cierpienia ich rodzin za czasów Związku Radzieckiego oraz o negatywny wpływ trwającej wojny na dobrostan psychiczny.



## Ważne kwestie dla pracodawców zatrudniających uchodźców z Ukrainy (2/2)

Wielu uchodźców z Ukrainy doświadczyło okropności wojny — często na własnej skórze. Nie należy zakładać, że uchodźcy ukraińscy mówią po rosyjsku, i popisywać się przed nimi znajomością języka rosyjskiego. U uchodźców, którzy mieli kontakt z rosyjskimi żołnierzami lub żyli pod rosyjską okupacją, dźwięk mowy rosyjskiej może wywołać bolesne wspomnienia.

O Ukraińcach mówi się często, że są w stanie wytrzymać wszelkie przeciwności. Nie lubią polegać na innych ani prosić o pomoc. Wolą liczyć na siebie i w razie potrzeby wybierają dłuższą drogę do celu.



# Spis treści

---

1

---

**DLACZEGO  
INKLUZYWNOŚĆ  
KULTUROWA JEST  
WAŻNA DLA  
PRACODAWCÓW  
ZATRUDNIAJĄCYCH  
UKRAIŃCÓW**

---

---

2

---

**OGÓLNE  
INFORMACJE NA  
TEMAT KULTURY  
UKRAIŃSKIEJ**

---

---

3

---

**NAJLEPSZE  
PRAKTYKI  
UŁATWIAJĄCE  
PRACOWNIKOM  
Z UKRAINY ROZWÓJ  
ZAWODOWY**

---

## Odpowiednie traktowanie uchodźców przez dział HR



Zatrudniając pracowników z Ukrainy, warto stosować następujące praktyki:

- ▲ **W trakcie rekrutacji:** Należy stworzyć warunki, w których kandydat będzie się czuł komfortowo, np. ograniczyć liczbę osób prowadzących rozmowę kwalifikacyjną i unikać pytań o niedawną ewakuację czy rodzinę pozostawioną w Ukrainie. Należy też skupić się na potencjale kandydata i konkretnych umiejętnościach, a nie na elokwencji kandydata podczas rozmowy kwalifikacyjnej.
- ▲ **Zatrudnienie:** Należy zbudować atmosferę otwartości, aby ułatwić pracownikowi z Ukrainy aklimatyzację w nowej pracy. Warto np. przydzielić mu **opiekuna na czas wdrażania**, który zapozna go z nową kulturą i środowiskiem pracy. Ponieważ ukraińscy pracodawcy zwykle pomijają etap wdrażania, warto przedstawić pracownikowi plan i oczekiwania związane z tym etapem.



## Najlepsze praktyki dotyczące rekrutacji Ukraińców (1/2)

- ▲ **Znalezienie pracy jest dla uchodźców z Ukrainy bardzo ważną kwestią — często nawet najważniejszą, ponieważ to od niej zależy możliwość rozpoczęcia życia w nowym kraju.** Dlatego podczas procesu rekrutacji ukraińscy uchodźcy mogą zachowywać się nerwowo, próbować ukryć stres i emocje lub sprawiać wrażenie obojętnych. To normalne.
- ▲ **Należy jasno przedstawić zasady rekrutacji** — w tym terminy i oczekiwania dotyczące wszystkich etapów procesu — ponieważ uchodźcy z Ukrainy mogą nie znać lokalnych zwyczajów panujących w miejscu pracy.

*Uchodźcy z Ukrainy, którzy „nie byli aktywni zawodowo”, mogą nie mieć CV i mogli jeszcze nigdy nie być na rozmowie kwalifikacyjnej. Może też im być trudno „reklamować się” przez mówienie o swoich umiejętnościach i kwalifikacjach.*



## Najlepsze praktyki dotyczące rekrutacji Ukraińców (2/2)

- ▲ **Należy jasno przedstawić relacje służbowe w firmie** (np. płec przełożonych, miejsce pracowników w hierarchii firmowej, zasady interakcji między pracownikami i zespołami itp.) oraz poinformować o nich na wczesnym etapie procesu rekrutacji. Dzięki temu kandydaci z Ukrainy będą mieli lepsze rozeznanie w kwestii współpracowników i przełożonych.
- ▲ **Należy jasno przedstawić warunki płacowe, aby pomóc kandydatom z Ukrainy w planowaniu ścieżki kariery.** Kandydaci są często jedynymi osobami w rodzinie, które mogą ubiegać się o pracę, więc bywa, że odczuwają dużą presję.





## Najlepsze praktyki dotyczące integracji Ukraińców w pracy

- ▲ **Warto wspierać pracowników z Ukrainy w korzystaniu z benefitów oferowanych przez firmę** — chodzi m.in. o szkolenia z umiejętności zarządzania środkami finansowymi. Dobrą praktyką jest tłumaczenie materiałów firmowych na język ukraiński. (W większości miejsc pracy w Ukrainie świadczenia takie jak opieka zdrowotna, ubezpieczenie czy różne opcje wypłaty wynagrodzenia nie są dostępne).
- ▲ **Należy ustalić harmonogram i wyjaśnić działanie systemu ocen pracowniczych i feedbacku** oraz jasno przedstawić ewentualne konsekwencje w przypadku słabych wyników.
- ▲ **Należy przedstawić warunki i kwoty podwyżek wynagrodzenia oraz ścieżkę rozwoju kariery**, a także zaoferować możliwości podniesienia kwalifikacji i rozwoju w firmie.
- ▲ **Należy przedstawić kanały przekazywania feedbacku i zgłaszania zastrzeżeń związanych z zatrudnieniem.** Pracownicy z Ukrainy mogą ich nie znać.
- ▲ **Należy zachować elastyczność w kwestii wniosków o urlopy.** Można na przykład zezwolić pracownikom z Ukrainy na pracę zdalną przez określony czas, aby mogły udać się do ojczyzny i spotkać z mężami, braćmi, ojcami itp. przebywającymi na urlopie wojskowym.

## Tworzenie bezpiecznej/przyjaznej atmosfery w pracy

- ▲ **Wielu Ukraińców — szczególnie starszych — ma formalne podejście do pracy w biurze**, dlatego mogą oni być przyzwyczajeni do noszenia w pracy tzw. stroju biznesowego. Należy ich poinformować o zasadach dotyczących ubioru i dress code stosowanym w pracy.
- ▲ W ukraińskich firmach większy nacisk kładzie się zwykle na ciężką pracę niż na przerwy. **Kwestia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest często pomijana**. Należy wyraźnie poinformować pracowników z Ukrainy o przerwach na lunch i dniach wolnych oraz jak postrzegane jest wcześniejsze wychodzenie z pracy i późniejsze przychodzenie do pracy (zwłaszcza jeśli dana osoba ma obowiązki rodzinne lub związane z opieką nad dziećmi).





## Tworzenie bezpiecznej/przyjaznej atmosfery w pracy

- ▲ Należy przedstawić zasady dotyczące spędzania czasu ze współpracownikami poza pracą, w tym spotkań towarzyskich po pracy. **Jeśli jest to ważna część kultury panującej w miejscu pracy, należy poinformować o tym na wczesnym etapie.**
- ▲ **Spożywanie posiłków i napojów alkoholowych ze współpracownikami w miejscu pracy bywa w Ukrainie uważane za normalne i akceptowalne** — zwłaszcza w przypadku starszego pokolenia. Zakładanie, że wszyscy Ukraińcy są alkoholikami, jest obraźliwym stereotypem, jednak alkohol odgrywa ważną rolę podczas większości prywatnych i zawodowych uroczystości w Ukrainie. Dzielenie się jedzeniem ze współpracownikami jest tam również ważnym elementem budowania więzi w miejscu pracy. Jeśli w firmie znajduje się wspólna jadalnia, pracownik z Ukrainy może częstować współpracowników jedzeniem.





## Edukowanie przełożonych na temat potrzeb uchodźców z Ukrainy

- ▲ Znaczna część odpowiedzialności za stworzenie atmosfery otwartości kulturowej spoczywa na kierownictwie i przełożonych.
- ▲ Warto przedstawić niniejszą prezentację szefom zespołów pracującym bezpośrednio z nowo zatrudnionymi pracownikami z Ukrainy!



## Otwartość kulturowa jest korzystna dla firm **ORAZ** uchodźców z Ukrainy



- ✓ Poznając kulturę swojej nowej społeczności, uchodźcy mogą lepiej przystosować się do zasad panujących w miejscu pracy, co zwiększa ich szanse na sukces.
- ✓ **Szacunek i uznanie dla wszystkich kultur** pozwalają uchodźcom poczuć większą więź z miejscem pracy.
- ✓ **Otwartość kulturowa** pogłębia relacje w miejscu pracy, umożliwiając uchodźcom budowanie sieci kontaktów zawodowych, które są im bardzo potrzebne.
- ✓ **Eliminacja barier kulturowych** pomaga zwiększyć produktywność, zapobiegając problemom spowodowanym nieporozumieniami czy konfliktami.
- ✓ **Różnorodna ORAZ zintegrowana** kadra pracownicza zapewnia firmom korzyści w postaci nowych pomysłów, efektywnej współpracy i produktywności.

## Wdrażanie zasad inkluzywności kulturowej w całej firmie

Kluczowym elementem tego procesu jest zbieranie informacji zwrotnych od pracowników będących uchodźcami z Ukrainy. Czasem warto powtórzyć pytanie, aby przełamać ewentualne obawy dotyczące wyrażania własnego zdania lub zgłaszania problemów czy kwestii wywołujących dyskomfort.



Niniejsza prezentacja jest dostępna w Centrum członków Tent na stronie [www.tent.org/member-resources](http://www.tent.org/member-resources)



▲  
**Dziękujemy!**

