



TENT

Jak zintegrować uchodźców z pozostałymi pracownikami

Materiał dla
zespołów HR



Dzięki tej prezentacji:

- ▲ Dowiesz się, jak zespoły HR mogą przygotować się do powitania pracowników-uchodźców.
- ▲ Dowiesz się, jak dostosować program onboardingu pod kątem pracowników-uchodźców.
- ▲ Poznasz sposoby na tworzenie inkluzywnej atmosfery dla uchodźców w miejscu pracy.



Spis treści

1

**INTEGRACJA
UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY:
PODSTAWY**

2

**DOSTOSOWYWANIE
ONBOARDINGU DO
PRACOWNIKÓW-
UCHODźCÓW**

3

**TWORZENIE
ATMOSFERY
OTWARTOŚCI
I INKLUZYWNOŚCI
NA UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY**

Integracja uchodźców w pracy: o czym powinny wiedzieć zespoły HR

Firmy, które chcą włączyć uchodźców do swojego personelu, powinny rozważyć kilka zasadniczych działań o charakterze strukturalnym. (Jeżeli nadal się zastanawiasz nad **procesem zatrudniania** uchodźców, zwróć się do zespołu Tent o prezentację na ten temat).

Tematy tej sekcji:

- ▲ Definicja uchodźcy.
- ▲ Korzyści z zapewniania uchodźcom warunków do rozwoju w pracy.
- ▲ Tworzenie zespołów mieszanych z udziałem uchodźców.
- ▲ Uwzględnianie różnic kulturowych.



Kim jest uchodźca?

- ▲ **Uchodźca** to osoba, która została zmuszona do ucieczki ze swojego kraju ze względu na uzasadnione obawy dotyczące prześladowań lub przemocy, np. w związku z wojną, wojną domową lub przemocą na tle etnicznym.
- ▲ **Osoba ubiegająca się o azyl** to ktoś, kto opuścił swój kraj i formalnie wystąpił o przyznanie statusu uchodźcy w Twoim kraju, ale oczekuje na oficjalne rozpatrzenie wniosku przez władze.

Kogo można uznać za uchodźcę?

- ▲ Osobę uciekającą przed wojną w Ukrainie.
- ▲ Osobę uciekającą przed wojną domową w Syrii.
- ▲ Buddystę uciekającego przed prześladowaniami na tle religijnym w Chinach.
- ▲ Osobę ze społeczności LGBTQ uciekającą przed prześladowaniami w Iranie.

Dlaczego warto inwestować w zapewnianie uchodźcom warunków do rozwoju w pracy?

Wskaźnik odpływu uchodźców z pracy jest zwykle najwyższy podczas pierwszego miesiąca w nowej pracy. Stwarzając warunki do rozwijania się od samego początku, można jednak zwiększyć retencję pracowników-uchodźców nie tylko w tym okresie, ale i później.

W związku z tym większość inwestycji omówionych w tej prezentacji ma charakter raczej krótkoterminowy. Po około pół roku pracownicy-uchodźcy potrzebują zwykle znacznie mniej wsparcia. Warto zauważyć, że wskaźnik retencji pracowników-uchodźców jest zwykle wyższy w porównaniu z pozostałymi pracownikami.

Dodatkowa korzyść polega na tym, że wspieranie pracowników-uchodźców będzie prawdopodobnie korzystne także dla pozostałych członków personelu. (Na przykład przełożeni, którzy zostaną nauczeni lepszego postępowania w kwestiach potencjalnie drażliwych dla uchodźców, będą lepiej zarządzać wszystkimi swoimi podwładnymi).

Tworzenie zespołów mieszanych z udziałem uchodźców

Jeżeli Twoja firma zatrudnia uchodźców na kilka wolnych stanowisk i możesz elastycznie budować zespoły, spróbuj dołączać do nich zarówno uchodźców, jak i pozostałych pracowników (optymalnie w zespole powinno być co najmniej dwóch pracowników-uchodźców, którzy mogą się wspierać i stanowić dla siebie nawzajem punkt odniesienia pod względem rozwoju).

Budowanie zrównoważonego zespołu pracowników sprzyja interakcji międzykulturowej, co może sprzyjać większemu zaangażowaniu pracowników.

Na początkowych etapach można się zdecydować na tworzenie zespołów składających się z samych pracowników-uchodźców, aby wyeliminować bariery komunikacyjne i kulturowe. W takim przypadku należy z wyprzedzeniem określić konkretne linie komunikacji i punkty kontaktu między uchodźcami a pozostałymi pracownikami, które łączą zespoły i tworzą okazje do interakcji międzykulturowej.

Uwzględnianie różnic kulturowych

Zastanów się nad dostosowaniem otoczenia pod kątem potrzeb kulturowych pracowników-uchodźców. Pamiętaj, że wielu pracowników-uchodźców nie ma doświadczeń z kulturą pracy w nowym kraju, a być może także pracuje w innego rodzaju miejscu niż poprzednio (na przykład mogli przywyknąć do pracy w biurze, a w Twojej firmie pracują w fabryce).

Dostosowanie pewnych aspektów nowego miejsca pracy do ich potrzeb oraz skuteczne informowanie o różnicach będzie sprzyjać integracji. Na przykład:

- ▲ Rozważ **dostosowanie dni wolnych**, aby pracownicy-uchodźcy mogli obchodzić święta religijne, uczestniczyć w wymaganych procedurach imigracyjnych itp.

Uwzględnianie różnic kulturowych

- ▲ Pogłębianie wiedzy przełożonych o kwestiach kulturowych, religijnych i społecznych, które mogą być ważne dla pracowników — na przykład udostępnienie kalendarza świąt danej kultury — może pomóc w przewidywaniu, kiedy podwładni-uchodźcy będą chcieli wziąć urlop.
- ▲ Poinformuj z góry pracowników z Ukrainy, czy mogą brać nadgodziny
- ▲ Zachęcaj osoby z Ukrainy do zabierania głosu w imieniu własnym, a nie tylko w imieniu zespołu
- ▲ Jasno podkreślaj znaczenie punktualności i uwzględnij możliwość mniej rygorystycznego podchodzenia do tej kwestii
- ▲ Wyjaśnij hierarchię firmową oraz normy kulturowe związane z interakcją z przełożonymi

Jeżeli nie wiesz, jak najlepiej uwzględnić potrzeby kulturowe nowych pracowników-uchodźców, Tent może udzielić wskazówek lub polecić pomocną organizację.

Spis treści

1

**INTEGRACJA
UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY:
PODSTAWY**

2

**DOSTOSOWYWANIE
ONBOARDINGU DO
PRACOWNIKÓW-
UCHODźCÓW**

3

**TWORZENIE
ATMOSFERY
OTWARTOŚCI
I INKLUZYWNOŚCI
NA UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY**

Dostosowywanie onboardingu do pracowników-uchodźców

Po zaoferowaniu pracy można zadbać o to, by nowi pracownicy-uchodźcy mogli się rozwijać, odpowiednio dostosowując process onboardingu.

Tematy tej sekcji:

- ▲ Kroki, jakie należy podjąć przed pierwszym dniem pracy (przed rozpoczęciem onboardingu).
- ▲ Adaptacja onboardingu pod kątem pracowników-uchodźców.
- ▲ Tworzenie onboardingu z myślą o uchodźcach.



Kroki, jakie należy podjąć przed pierwszym dniem pracy (przed rozpoczęciem onboardingu)

Należy zadbać o to, by nowi pracownicy-uchodźcy czuli się mile widziani i przygotowani przed pierwszym dniem pracy. Sprzyja to przyspieszeniu onboardingu oraz poczuciu przynależności w firmie:

- ▲ **Zadbaj o przejrzystą komunikację powitalną:** Rozważ przygotowanie oprócz typowych dokumentów administracyjnych także wiadomości powitalnej dla pracowników-uchodźców od kierownictwa. W miarę możliwości wiadomość taka powinna być przygotowana w języku lokalnym i języku ojczystym pracowników.
- ▲ **Zorganizuj spotkania powitalne:** Zaproponuj nowym pracownikom przedstawienie przełożonych i współpracowników, a także krótki obchód miejsca pracy w celu stworzenia okazji do nawiązywania nowych kontaktów i zapoznania się z obiektem.
- ▲ **Zaoferuj wsparcie przed zatrudnieniem:** Zadzwoń do nowych pracowników-uchodźców przed pierwszym dniem, aby się dowiedzieć, co u nich słychać, i dać im okazję do zadania pytań. Sprawdź, czy orientują się, jak dojechać do pracy, jak się przygotować do dnia pracy (np. czy jest lodówka, w której mogą przechować zapakowany lunch), a także jakie dokumenty powinni przynieść pierwszego dnia.

Adaptacja onboardingu pod kątem pracowników-uchodźców

Przejrzyj dotychczas stosowany zakres onboardingu pod kątem pierwszych szkoleń, które wymagają zmiany lub innego wyjaśnienia dla uczestników-uchodźców. Dzięki takim zmianom w procesie standardowym pracownicy-uchodźcy będą mogli:

- a) bez przeszkód przejść wszystkie procedury onboardingu;
- b) od początku mieć poczucie przynależności do społeczności, wagi swojej roli i możliwości rozwijania się w firmie.

Świeżo przybyli uchodźcy zazwyczaj nie funkcjonują w sieciach kontaktów zawodowych i społecznościowych, które umożliwiłyby im znalezienie pracy.

Jeżeli współpracujesz nad zatrudnianiem uchodźców z lokalną organizacją NGO, rozważ zwrócenie się do niej o pomoc w onboardingu, m.in. w tłumaczeniu ustnym i pisemnym.

Proponowane zmiany

- ▲ **Zaoferuj dodatkowe wsparcie dotyczące procedur administracyjnych**, takich jak przystąpienie do świadczeń pracowniczych czy założenie konta w banku w celu pobierania wynagrodzenia. W razie potrzeby zorganizuj pomoc tłumacza.
- ▲ **Przełącz wydrukowane materiały onboardingowe** na wypadek trudności z dostępem do wersji cyfrowych w domu. Pamiętaj o dodaniu materiałów z informacjami ogólnymi o firmie, jej wartościach, polityce itp., aby pracownicy mogli szybko się zapoznać z kulturą miejsca pracy.
- ▲ **Wydać szybko stroje służbowe i identyfikatory**, aby pomóc pracownikom-uchodźcom od razu poczuć więź, przynależność i dumę z nowego miejsca pracy.
- ▲ Jeżeli firmowy program onboardingu obejmuje szkolenie z różnorodności i integracji, rozważ **dodanie materiałów o uchodźcach**.

Tworzenie onboardingu z myślą o uchodźcach

Jeżeli firma zatrudniła wielu uchodźców, warto opracować uzupełniający onboarding specjalnie dla nich. Zapewni im to dostęp do istotnych dla nich informacji, a także umożliwi zadawanie pytań uściślających oraz poznawanie innych pracowników-uchodźców w sprzyjającej atmosferze. Program taki może obejmować:

- **Sesję pytań i odpowiedzi z udziałem tłumaczy** znających języki uchodźców. Dzięki temu uchodźcy, którzy słabiej znają język polski, mogą swobodnie zadawać pytania dotyczące firmy i swojego stanowiska.
- **Sesję informacyjną poświęconą benefitom oferowanym przez firmę**, takim jak szkolenie językowe, programy rozwoju umiejętności i certyfikacji dyplomów czy też transport do pracy.
- **Szkolenie z kultury miejsca pracy**, które pomogą nowym pracownikom w nowym otoczeniu kulturowym zorientować się w procesach i etykiecie.

Dodatkowo: Przekaż nowym pracownikom-uchodźcom **wskazówki** na temat funkcjonowania w nowej społeczności oraz **pakiet powitalny** z przedmiotami reprezentującymi lokalną kulturę.

Spis treści

1

**INTEGRACJA
UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY:
PODSTAWY**

2

**DOSTOSOWYWANIE
ONBOARDINGU DO
PRACOWNIKÓW-
UCHODźCÓW**

3

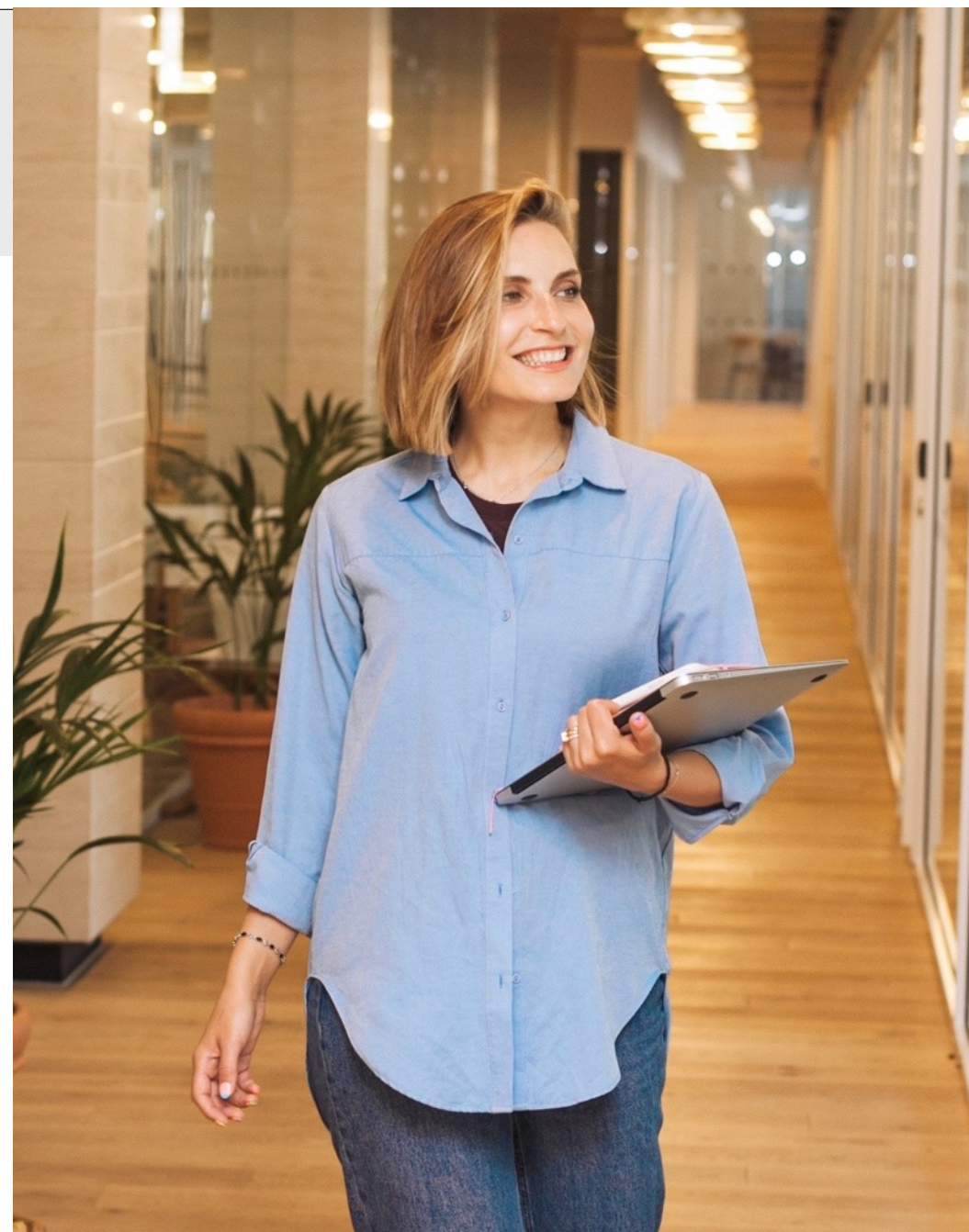
**TWORZENIE
ATMOSFERY
OTWARTOŚCI
I INKLUZYWNOŚCI
NA UCHODźCÓW
W MIEJSCU PRACY**

Tworzenie atmosfery otwartości i inkluzywności na uchodźców w miejscu pracy

Dobra wiadomość! Przygotowując pracowników-uchodźców i ich zespoły do udanej współpracy oraz dostosowując program onboardingowy, Twoja firma już zbudowała fundamenty pod miejsce pracy, w którym panuje prawdziwa atmosfera otwartości. Fundamenty te można wykorzystywać do dalszego budowania otwartości, stosując różne strategie i inicjatywy daleko wykraczające poza etap onboardingu pracowników.

Tematy tej sekcji:

- ▲ Budowanie dialogu między uchodźcami i pozostałymi pracownikami.
- ▲ Oferowanie szkoleń z różnorodności.
- ▲ Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników-uchodźców.



Budowanie dialogu między uchodźcami i pozostałymi pracownikami

Z myślą o budowaniu relacji oraz wzmocnieniu wewnętrznego poparcia dla Twojej inicjatywy zatrudniania uchodźców stwórz okazje do dialogu między uchodźcami a ich współpracownikami. Może to dotyczyć relacji indywidualnych lub całej społeczności. Jeżeli firma dysponuje odpowiednimi możliwościami, może stwarzać okazje do obu rodzajów takich kontaktów.



Sposoby budowania kontaktów indywidualnych

- ▲ Zachęcaj do organizowania spotkań integracyjnych, **lunchów lub rozmów przy kawie** między uchodźcami a pozostałymi pracownikami. W miarę możliwości rozważ wręczenie parom pracowników kart podarunkowych na opłacenie posiłku lub kawy albo zezwolenie na refundację tych kosztów.
- ▲ **Przydziel opiekunów (buddies) i mentorów** nowym pracownikom-uchodźcom, aby mieli kogoś, kto pomoże im się zaaklimatyzować do kultury miejsca pracy, poćwiczyć język polski i zbudować dobre kontakty z ludźmi, na których wsparcie będą mogli liczyć od pierwszego dnia.
Jeśli jest taka możliwość, warto wyznaczyć na opiekuna/mentora osobę, która ma takie samo pochodzenie kulturowe jak pracownik-uchodźca lub mówi w jego języku.

Sposoby budowania kontaktów *w skali szerszej społeczności*

- ▲ **Organizuj zespołowe i firmowe wydarzenia oraz zajęcia** — takie jak wspólne gotowanie lokalnych potraw, zawody sportowe, obchody lokalnych świąt lub urodziny współpracowników — które będą okazją do spotkań pracowników-uchodźców i pozostałego personelu. Stwarzaj pracownikom okazje do opowiadania o swoim życiu, aby budować zrozumienie międzykulturowe na szczeblu organizacji.

Oferowanie szkoleń z różnorodności

A)

Jeżeli firma ma już przyjęty program różnorodności i integracji, rozważ jego modyfikację z uwzględnieniem uchodźców. Ponadto rozważ dodanie modułu dotyczącego wrażliwości kulturowej, aby pomóc pracownikom-uchodźcom zapoznać się z lokalnymi normami kulturowymi, zapobiegać nieporozumieniom na tle kulturowym oraz zachęcać do pozytywnych relacji międzykulturowych w całej firmie.

B)

Jeżeli różnorodność i integracja są tematami nowymi w firmie, rozważ uzupełnienie dotychczasowej oferty szkoleń o nowe szkolenie z różnorodności lub wrażliwości kulturowej. Jeżeli wprowadzenie nowego programu nie jest możliwe, opublikuj omówienia krajów i kultur pracowników uchodźców oraz pracowników lokalnych (przez e-mail, w intranecie lub drukiem), aby w taki sposób przedstawić różnorodność w firmie.

Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników-uchodźców

Uchodźcy, którzy starają się rozwijać zawodowo, stykają się z różnymi barierami: od ograniczonego doświadczenia lokalnego po ogromne trudności w uznaniu ich zagranicznych dyplomów. Na szczęście istnieją konkretne sposoby, z których firma może korzystać, by wspierać pracowników-uchodźców w realizowaniu aspiracji zawodowych:

- ▲ Oferuj **szkolenia językowe** oraz szkolenia z zakresu **kultury miejsca pracy**.
- ▲ Oferuj nieformalne **możliwości zmiany i podnoszenia kwalifikacji zawodowych**, najlepiej zorientowane na umiejętności zarówno techniczne, jak i społeczne. Może to przybierać różne formy — na przykład warsztatów rozwoju zawodowego albo mentoringu ze strony współpracowników na wyższych stanowiskach.
- ▲ Oferuj pracownikom-uchodźcom możliwości uzyskania certyfikatów zawodowych w obszarach interesujących zarówno ich, jak i firmę. Uchodźcy będą musieli przejść szkolenie w częściowym lub pełnym wymiarze czasu, które można przeprowadzić wewnętrznie lub za pośrednictwem partnera zewnętrznego.

A barista with brown hair, wearing a black t-shirt and a green apron, is focused on pouring milk from a stainless steel pitcher into a teal-colored cup. She is standing behind a dark, reflective coffee counter. To her right, a large black coffee machine with a transparent bean hopper filled with coffee beans is visible. In the background, a chrome espresso machine and stacks of black disposable cups are on the counter. The scene is brightly lit, likely from a window on the right. The text "Dziękuję za uwagę!" is overlaid in the bottom left corner.

Dziękuję za uwagę!