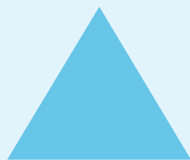




TENT

Jak przedsiębiorstwa w Polsce mogą prowadzić mentoring dla uchodźców z Ukrainy

Przewodnik krok po kroku



T E N T

O Tent Partnership for Refugees

W sytuacji, gdy coraz więcej osób pozostaje na uchodźstwie przez dłuższy czas, firmy mogą odegrać kluczową rolę, pomagając uchodźcom w integracji ekonomicznej w ich nowych społecznościach. Tent Partnership for Refugees mobilizuje globalną społeczność biznesową do poprawy życia i warunków bytowych ponad 36 milionów uchodźców, którzy byli zmuszeni opuścić swoją ojczyznę. Nasza organizacja powstała w 2016 roku z inicjatywy Hamdiego Ulukaya, założyciela i dyrektora generalnego firmy Chobani, i zrzesza ponad 300 największych firm, których celem jest integracja uchodźców.

Tent wierzy, że przedsiębiorstwa mogą w najbardziej zrównoważony sposób wspierać uchodźców, wykorzystując swoją podstawową działalność operacyjną, zatrudniając i szkoląc uchodźców, a także oferując im mentoring. Pełną listę członków Tent można znaleźć tutaj [tutaj](#).

Dowiedz się więcej: www.tent.org¹

Przy współpracy z



Welcome the stranger.
Protect the refugee.

O HIAS

HIAS jest światową organizacją pochodzenia żydowskiego, która chroni uchodźców w sytuacji zagrożenia i działa na rzecz tego, aby byli oni traktowani z godnością i szacunkiem. Ta mająca ponad 130-letnie doświadczenie organizacja przyjmuje i chroni uchodźców na całym świecie poprzez programy, które mają zapewnić im ochronę i integrację oraz wzmocnić ich odporność psychiczną i samodzielność. Organizacja działa w obu Amerykach, Afryce i Eurazji, wdrażając programy w czterech podstawowych obszarach: zdrowie psychiczne i wsparcie psychospołeczne, pomoc prawna, przeciwdziałanie przemocy ze względu na płeć oraz integracja ekonomiczna.

HIAS wspiera firmy, które poszukują możliwości biznesowych sprzyjających integracji ekonomicznej uchodźców.

Więcej informacji o HIAS można znaleźć na stronie:

www.hias.org²

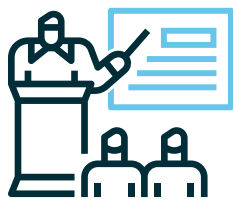


Spis treści

Jak korzystać z tego przewodnika | 06



Ogólne informacje o uchodźcach z Ukrainy | 08



Przewodnik dla koordynatorów mentoringu | 20



Przewodnik dla mentorów | 40

Załącznik | 70

Jak korzystać z tego przewodnika

Niniejszy przewodnik zawiera wskazówki dla firm, jak w ramach partnerstwa z Tent Partnership for Refugees (Tent) jak tworzyć i wdrażać profesjonalne programy mentorskie* dla uchodźców z Ukrainy w Polsce.

* Program mentorski, o którym mowa w tym przewodniku, jest szczególną inicjatywą opracowaną i wspieraną przez Tent. Aby dowiedzieć się więcej o programie i o tym, jak Tent może współpracować z twoją firmą przy jego tworzeniu i zarządzaniu, skontaktuj się z nami – e-mail: info@tent.org.

Mentoring może przynieść uchodźcom bardzo wiele korzyści w procesie poszukiwania pracy i rozwoju ich kariery. Dzięki programowi mentorskiemu uchodźcy mogą wzmocnić swoje umiejętności zawodowe, nauczyć się poruszać się po nowych rynkach pracy, poznać normy panujące w miejscu pracy i pracować nad osiągnięciem celów zawodowych w nowym kraju przyjmującym. Mentorzy i mentorki, którzy oferują doradztwo zawodowe, udzielają informacji zwrotnych na temat CV i listów motywacyjnych oraz pomagają podopiecznym w rozwijaniu sieci zawodowej, mogą mieć wyraźny pozytywny wpływ na doświadczenia zawodowe uchodźców i ich ekonomiczne źródła utrzymania.

W niniejszym poradniku przedstawiono m.in. kontekst barier, na jakie napotykają ukraińscy uchodźcy w Polsce, poszukując pracy, wskazówki dla koordynatorów mentoringu i mentorów oraz sugerowane tematy i treści spotkań z podopiecznymi. Jako że zdecydowana większość ukraińskich uchodźców w wieku produkcyjnym w Polsce to kobiety, niniejszy przewodnik zawiera również informacje na temat tej konkretnej grupy uchodźców oraz wskazuje, co firmy powinny wziąć pod uwagę, udzielając im wsparcia.

Wyznaczenie koordynatora mentoringu

Koordynator(-ka) mentoringu będzie zarządzać programem mentoringu i będzie oficjalnie osobą kontaktową dla mentorów. Niektórzy koordynatorzy i koordynatorki) mentoringu mogą pracować w dziale HR, dziale CSR czy też DEI danej firmy, mogą jednak pełnić dowolną inną funkcję. Mogą to być osoby, które już wykazywały zainteresowanie rozwojem zawodowym lub integracją uchodźców poprzez uczestnictwo w Komitecie ds. różnorodności, równości i integracji (DEI) lub innych grupach wolontariackich prowadzonych przez pracowników.

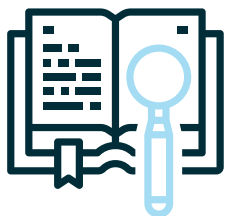
Rekrutacja mentorów

Koordynator(-ka) mentoringu będzie odpowiadać za rekrutację pracowników, którzy będą pełnić rolę mentorów.

Mentoring może być wzbogacającym doświadczeniem w wymiarze zawodowym i osobistym zarówno dla mentorów i mentorek, jak i dla podopiecznych. Podopieczni - uchodźcy wnoszą nowe perspektywy, talenty i umiejętności, które mogą być źródłem wiedzy również dla mentorów. Ponadto mentorzy mają okazję rozwinąć swoje umiejętności przywódcze, zdolności komunikacyjne i kompetencje międzykulturowe.

Tent stworzył ten program mentorski z myślą o wzmocnieniu pozycji uchodźców z Ukrainy, przy czym w Polsce są to w przeważającej części kobiety. Jednak mentorzy w ramach programu nie powinni rekrutować się tylko spośród kobiet, ponieważ osoby każdej płci mogą i powinny być sojusznikami uchodźczyń, a program jest otwarty dla wszystkich pracowników.

Ogólne informacje o uchodźcach z Ukrainy



Przed opracowaniem programu mentorskiego dla uchodźców z Ukrainy wspólnie z Tent* ważne jest, aby zrozumieć, kim oni są i z jakimi wyzwaniami muszą się mierzyć, próbując znaleźć, dostać i utrzymać pracę w Polsce.

* Należy pamiętać, że w niniejszym przewodniku termin „uchodźcy z Ukrainy” będzie używany w odniesieniu do wszystkich osób, które zostały wysiedlone z Ukrainy – również tych, które nie są narodowości ukraińskiej.

Firmy powinny mieć świadomość, że nie wszyscy uchodźcy z Ukrainy są tacy sami. Podopieczni(-e) będą mieć różne pochodzenie, umiejętności, osobowości i motywacje i wszyscy będą napotykać indywidualne przeszkody w dążeniu do realizacji swoich celów osobistych i zawodowych.

Są jednak pewne wspólne wyzwania, z którymi muszą mierzyć się uchodźcy z Ukrainy – na przykład brak dostępu do opieki nad dziećmi, brak wystarczającej znajomości języka polskiego lub trudności z uznaniem ich dyplomów i świadectw. Bariery te mogą utrudniać im znalezienie i uzyskanie odpowiedniego zatrudnienia.

Aby lepiej zrozumieć te wyzwania, warto na początek określić, kim są uchodźcy z Ukrainy, i przedstawić ich sytuację w Polsce.

Kim jest uchodźca?

Uchodźca jest chroniony przez prawo międzynarodowe, a jego status jest określony w Konwencji dotyczącej statusu uchodźców z 1951 roku, zgodnie z którą jest to „osoba, która nie może lub nie chce wrócić do swojego kraju pochodzenia na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem z powodu swojej rasy, religii, narodowości, przynależności do określonej grupy społecznej lub poglądów politycznych”. Według Agencji Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR) do końca 2021 roku, przed wojną w Ukrainie, na świecie było 27,1 mln osób posiadających status uchodźcy, z czego 3,2 mln uchodźców przebywało w Europie.³



Sytuacja w Polsce

Od czasu inwazji Rosji na Ukrainę 24 lutego 2022 r. w całej Europie odnotowano 7,9 mln uchodźców z Ukrainy. Ten masowy exodus jest jednym z najszybciej rozwijających się kryzysów związanych z przymusowymi przesiedleniami w historii i największym od czasów II wojny światowej.⁴

Na dzień 3 stycznia 2023 r. miliony uchodźców z Ukrainy przekroczyły granice krajów sąsiednich, przy czym Polska przyjęła 1,6 mln⁵ osób – najwięcej ze wszystkich krajów europejskich. Był to niezwykle wzrost w stosunku do 4875 uchodźców, których kraj ten gościł do końca 2021 r.⁶

Chcąc wesprzeć państwa w obliczu napływu ogromnych ilości wysiedlonych osób na ich granice, Unia Europejska (UE) wydała 4 marca 2022 r. Dyrektywę w sprawie tymczasowej ochrony, aby umożliwić państwom członkowskim UE szybkie działanie w celu zapewnienia ochrony i praw osobom uciekającym z Ukrainy. Przyznaje ona osobom natychmiastową ochronę, a także dostęp do mieszkania, zatrudnienia, opieki medycznej, edukacji i innych świadczeń przez okres do trzech lat. Według UNHCR obecnie w całej Europie w ramach programu tymczasowej ochrony zarejestrowanych jest 4,9 mln uchodźców z Ukrainy.⁷

W Polsce sytuacja jest bardziej złożona. W dniu 12 marca 2022 r. kraj ten uchwalił specjalną ustawę („Ustawa”)⁸ o pomocy uchodźcom z Ukrainy w odpowiedzi na inwazję Rosji. Przepisy te stanowią równoległe ramy ochrony do Dyrektywy w sprawie tymczasowej ochrony (która została wdrożona również przez Polskę). Oznacza to, że w kraju obowiązują dwa zbiory przepisów dotyczących ochrony uchodźców z Ukrainy.

Ustawa reguluje kwestie związane z pobytem prawnym uchodźców z Ukrainy oraz ich współmałżonków, a także zapewnia im szeroki zakres praw, w tym dostęp do zatrudnienia, edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy finansowej.



*Patrz opracowany przez Tent **Przewodnik dla europejskich przedsiębiorstw o zatrudnianiu uchodźców z Ukrainy**⁹, aby dowiedzieć się więcej o postanowieniach Dyrektywy o tymczasowej ochronie i prawach ukraińskich uchodźców do pracy w Polsce.*

Dostęp do polskiego rynku pracy

Uchodźcy z Ukrainy objęci Ustawą mogą pracować na podstawie umów o pracę bez dodatkowych zezwoleń lub zgód, pod warunkiem, że pracodawca powiadomi właściwy Powiatowy Urząd Pracy w ciągu 14 dni od podjęcia przez nich pracy.¹⁰

Osoby objęte Ustawą mają również prawo do prowadzenia w Polsce działalności gospodarczej, w tym zawierania umów między przedsiębiorcami, mogą też rejestrować działalność gospodarczą na takich samych zasadach jak obywatele polscy.

Istnieje również możliwość zarejestrowania się w Powiatowym Urzędzie Pracy jako osoby bezrobotne, co umożliwia korzystanie z oficjalnych usług pośrednictwa pracy, doradztwa zawodowego i szkoleń.

Kim są ukraińscy uchodźcy w Polsce?

W związku z tym, że wskutek ogłoszonej powszechnej mobilizacji w Ukrainie mężczyźni w wieku od 18 do 60 lat muszą pozostać w kraju, UNHCR szacuje, że 87% uchodźców z Ukrainy w Europie to kobiety i dzieci.¹¹ W Polsce badanie przeprowadzone przez Obserwatorium Wielokulturowości i Migracji (OWiM) wykazało, że 95% uchodźców przybywających z Ukrainy do Krakowa między majem a czerwcem 2022 roku to kobiety, przy czym 78% z nich miało dzieci – większość poniżej 18 roku życia.¹²

Według UNHCR siedem na dziesięć osób uciekających z Ukrainy „ukończyło studia wyższe” (tj. ma tytuł licencjata lub wyższy), a większość (63%) przed opuszczeniem Ukrainy była zatrudniona lub prowadziła własną działalność

gospodarczą, przy czym „miały one zróżnicowane doświadczenie zawodowe i branżowe”.¹³ W Polsce badanie przeprowadzone przez Grupę EWL wykazało, że 59% osób uciekających z Ukrainy ukończyło lub rozpoczęło studia wyższe, zaś 32% miało wykształcenie zawodowe.¹⁴

Poniższa tabela przedstawia 10 najważniejszych umiejętności uchodźców z Ukrainy:¹⁵

Umiejętności*	%
Wykształcenie	16
Handel	12
Usługi specjalistyczne	10
Opieka zdrowotna i świadczenia socjalne	7
Inne usługi	6
Zakwaterowanie i żywienia	5
Usługi finansowe	5
Usługi personalne	5
Budownictwo	3
Rolnictwo	3

* Istniała możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi

Kluczowe języki

W Ukrainie używa się około 20 języków. Dwa najczęściej używane to ukraiński i rosyjski. Według spisu ludności z 2001 roku 67% ludności posługuje się językiem ukraińskim jako pierwszym językiem, a 30% rosyjskim. Inne języki używane przez ludność jako pierwszy lub drugi język to: rumuński (7%), krymskotatarski (5%), bułgarski (3%), węgierski (3%), ormiański (1%) i białoruski (1%).¹⁶

Chociaż nie jest językiem urzędowym w Ukrainie, to język angielski zyskał na

znaczeniu. Według EF Education First's English Proficiency Index 2022 Ukraina ma tylko „umiarkowaną” znajomość języka angielskiego, zajmując 35 miejsce wśród 111 badanych krajów.¹⁷

Według danych Grupy EWL 47 proc. ukraińskich uchodźców w Polsce mówi po polsku przynajmniej w „stopniu komunikatywnym”, a 33 proc. po angielsku. Osiemdziesiąt dwa procent zadeklarowało, że albo uczy się języka polskiego, albo zamierza się go uczyć¹⁸

Czy uchodźcy z Ukrainy pomyślnie zaadaptowali się na polskim rynku pracy?

Podczas gdy zdecydowana większość (81%) uchodźców z Ukrainy w Europie chce w przyszłości wrócić do domu, sześciu na dziesięciu ukraińskich uchodźców w Polsce, z którymi UNHCR przeprowadziła wywiady w lipcu, stwierdziło, że planuje zostać w kraju. Stwierdzili również, że chcą pracować, wymieniając „zatrudnienie” jako drugą najbardziej podstawową potrzebę (41%) w Polsce po „gotówce” (45%).²¹

Jednak tylko 28% uchodźców z Ukrainy w Europie jest obecnie zatrudnionych lub pracuje na własny rachunek, a 4% podejmuje szkolenia zawodowe, odbywa praktyki lub pracuje w ramach wolontariatu. Sześćdziesiąt osiem procent nie jest aktywnych zawodowo, w tym 36% jest bezrobotnych, 17% zajmuje się obowiązkami rodzinnymi, 6% jest na emeryturze, a 2% jest studentami.²²

Według Grupy EWL do końca lipca zatrudnienie w Polsce znalazło ponad 430 tysięcy uchodźców z Ukrainy (około dwie na trzy osoby w wieku produkcyjnym).²³ Polska minister rodziny, pracy i polityki społecznej Marlena Maląg oceniła niedawno, że „około 650 tysięcy obywateli Ukrainy” pracuje w Polsce „na uproszczonych zasadach”.²⁴

Barьеры zatrudnienia

Według UNHCR uchodźcy z Ukrainy, którzy nie pracują obecnie w Europie, jako najczęstszą barierę zatrudnienia podają „brak znajomości języka używanego w danym kraju” (65%). Jako powszechne wyzwania wymieniają również „ograniczony dostęp do kursów językowych”, „brak uznania umiejętności zawodowych” oraz „ograniczony dostęp do opieki nad dziećmi”.²⁵

Rola mentoringu

Według badania przeprowadzonego przez Tent 89% uchodźców z Ukrainy jest zainteresowanych mentoringiem, który może pomóc im wzmocnić umiejętności, rozszerzyć sieci zawodowe i lepiej zrozumieć nieznany rynek pracy lub obszary zainteresowania. Mentoring może też pomóc w rozwoju kariery uchodźców, którzy już mają pracę.

Może również przynieść ogromne korzyści firmom – nie tylko poprzez zapewnienie nowym menedżerom możliwości rozwoju i coachingu, lecz także dając pracownikom okazję do poprawy swych umiejętności komunikacyjnych i rozwoju kompetencji międzykulturowych. Pracownicy firmy mogą być również dumni z zaangażowania pracodawcy we wspieranie uchodźców, wzmacniając kulturę jego przedsiębiorstwa i zwiększając lojalność pracowników.

Gdzie w Polsce osiedlają się uchodźcy z Ukrainy

Poniższa tabela przedstawia liczbę uchodźców z Ukrainy oraz członków ich rodzin, którym nadano numer PESEL (osobisty numer identyfikacyjny) według województw w Polsce na dzień 28 listopada 2022 r.:²⁶

Województwo	Refugee PESEL registrants
mazowieckie	273,764
dolnośląskie	139,559
śląskie	129,220
małopolskie	128,386
wielkopolskie	121,101
pomorskie	92,710
łódzkie	81,258
zachodniopomorskie	63,273
lubelskie	61,355
podkarpackie	44,534

Województwo	Refugee PESEL registrants
kujawsko-pomorskie	43,287
lubuskie	40,387
opolskie	30,158
warmińsko-mazurskie	26,824
świętokrzyskie	21,945
podlaskie	20,404
Łącznie	1,318,165

Więcej informacji o uchodźcach z Ukrainy

For more information about Ukrainian refugees, see:

- Strona internetowa Komisji Europejskiej [„Solidarność z Ukrainą”](#) gdzie znajdują się praktyczne informacje na temat wsparcia UE dla Ukrainy
- Przygotowany przez Tent [„Przewodnik dla europejskich przedsiębiorstw o zatrudnianiu uchodźców z Ukrainy”](#)²⁷, który zawiera informacje o unijnej Dyrektywie w sprawie ochrony tymczasowej i prawach ukraińskich uchodźców do pracy w Polsce.
- Strona internetowa polskiego rządu [„Potrzebujesz pomocy?”](#)²⁸, which includes information about how Ukrainian refugees can find and access support
- Strona internetowa Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji [„Migrant.info.pl”](#)²⁹, na której można znaleźć informacje o pomocy, jaką mogą uzyskać uchodźcy z Ukrainy w Polsce
- [Profilowanie](#)³⁰ UNHCR dla uchodźców z Ukrainy w Polsce

-
- Raport UNHCR „[Profile i zamiary uchodźców z Ukrainy](#)”³¹
 - [Raport](#)³² Narodowego Banku Polskiego „Sytuacja życiowa i ekonomiczna uchodźców z Ukrainy w Polsce”
 - [Analiza](#)³³ wsparcia udzielonego już przez przedsiębiorstwa obywatelom Ukrainy dotkniętych wojną wykonana przez United Nations Global Compact
 - [Oceny regionalne](#)³⁴ potrzeb kobiet i dziewcząt dotkniętych wojną w Ukrainie wykonane przez HIAS i VOICE

Z kim się skontaktować

Lista organizacji wspierających uchodźców z Ukrainy w zakresie zatrudnienia, podnoszenia kwalifikacji i wsparcia jest dostępna na stronie:

- Powiatowe Urzędy Pracy w [Gdańsku](#), [Katowicach](#),³⁵ [Krakowie](#),³⁶ [Poznaniu](#),³⁷ [Warszawie](#),³⁸ i [Wrocławiu](#)³⁹ zapewniają bezpośrednie wsparcie rządowe dla bezrobotnych migrantów, w tym doradztwo zawodowe, szkolenia zawodowe i kursy językowe
- Na stronie internetowej edukacja.um.warszawa.pl⁴⁰ można znaleźć informacje o naborze do przedszkoli i zerówek w Warszawie
- [FISE](#)⁴¹ (Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych) z siedzibą w Warszawie prowadzi szkolenia i realizuje projekty służące zwiększeniu zatrudnienia wśród grup, które nie są czynne zawodowo
- [Forum Migracyjne](#),⁴² z siedzibą w Warszawie udziela bezpośredniego wsparcia migrantom w Polsce, w tym informacji o poszukiwaniu pracy i legalizacji pobytu, prowadzi warsztaty edukacyjne i grupy wsparcia

-
- **FRESW**⁴³ (Fundacja Rozwoju Europy Środkowo-Wschodniej) z siedzibą w Lublinie zapewnia wsparcie zatrudnienia, w tym szkolenia i uznawanie kwalifikacji, dla pracowników sektora medycznego
 - **Fundacja Będzie Lepiej**,⁴⁴ **Fundacja Ukraina**,⁴⁵ **Centrum Wielokulturowe w Warszawie**,⁴⁶ **Polski Instytut Językowy**,⁴⁷ **Tutlo**,⁴⁸ i projekt „**Wrocław na językach świata**”⁴⁹ prowadzą bezpłatne kursy języka polskiego lub udzielają informacji na temat takich kursów*
 - **Fundacja Ocalenie**⁵⁰ organizuje wydarzenia integracyjne dla migrantów, w tym bezpłatne lekcje języka polskiego, prowadzi centra pomocy w Warszawie i Łomży, a także świetlicę dla dzieci uchodźców w Łomży
 - **Fundacja Ukraina**⁵¹ świadczy usługi wsparcia edukacji i zatrudnienia dla migrantów we Wrocławiu
 - **Mamo Pracuj**⁵² to internetowa platforma dla matek powracających do pracy, która zapewnia profesjonalne doradztwo
 - **ProfiLingua**⁵³ jest jednym z największych centrów nauki języków obcych w Polsce
 - **RiO Edu Centrum**⁵⁴ to warszawska świetlica edukacyjna dla dzieci z Ukrainy, która zapewnia również wsparcie dla matek, w tym doradztwo zawodowe, porady prawne i pomoc w znalezieniu pracy
 - Grupa na Facebooku „**Sopockie Centrum Integracji i Wsparcia Cudzoziemców**”⁵⁵ świadczy różne usługi wsparcia dla migrantów w Sopocie, w tym doradztwo zawodowe, porady prawne i kursy języka polskiego

-
- [Ukraiński Dom w Warszawie](#)⁵⁶ oferuje infolinię doradczą, wsparcie psychologiczne oraz informacje o zakwaterowaniu dla uchodźców z Ukrainy w Polsce
 - Na stronie internetowej „[zlobki.waw.pl](#)”⁵⁷ provides information about which day care facilities for small children in Warsaw still have vacancies



Przewodnik dla koordynatorów mentoringu



W przewodniku znajdziesz informacje potrzebne twojej firmie do uruchomienia wspólnie z Tent programu mentorskiego dla uchodźców z Ukrainy. Udział w programie jest dla ciebie i twoich współpracowników, którzy zgłaszają się jako mentorzy, okazją do rozwinięcia umiejętności przywódczych w duchu integracji, kompetencji międzykulturowych i zdolności komunikacyjnych.

Jako koordynator(-ka) mentoringu będziesz rekrutować współpracowników do roli mentorów, pełnić funkcję osoby kontaktowej, obsługiwać administracyjne aspekty programu i realizować inne zadania.

Wiele firm ma już istniejące zasady dotyczące programów wolontariatu pracowniczego. Tent zaleca, aby przedyskutować zasady wolontariatu z działem kadr swojej firmy w celu ustalenia czy udział w programie może być realizowany w godzinach pracy (co będzie odpowiednio odnotowywane), czy poza nimi.

Tent opracował również oddzielny **przewodnik**⁵⁸, w którym omówiono logistyczne elementy tego konkretnego programu mentorskiego, w tym harmonogram i najczęściej zadawane pytania. Jeśli nie udostępniono ci tego dokumentu lub masz problemy z uzyskaniem do niego dostępu, napisz na adres: info@tent.org

Korzyści z mentoringu dla twoich współpracowników i twojej firmy

Pełniąc funkcję mentorów, pracownicy mogą podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z uchodźcami z Ukrainy, którzy mogą wiele skorzystać na tych wskazówkach. Dzięki wsparciu mentorów z twojej firmy uchodźcy z Ukrainy będą mogli wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności na polskim rynku pracy.

Udział w takim programie mentorskim pomoże również pracownikom wzmocnić ich zdolności komunikacyjne i rozwinąć kompetencje międzykulturowe. Będzie to także dla twojej firmy okazja, aby pokazać swoje zaangażowanie we wspieranie grup marginalizowanych. Twój współpracownik będzie dumny, że ich przedsiębiorstwo wspiera jedną z najbardziej narażonych grup społecznych w Europie.

Co najważniejsze, praca z mentorem lub mentorką może w ogromnym stopniu przełożyć się na sukces zawodowy uchodźców z Ukrainy. Służąc jako wzór do naśladowania, wskazując na możliwości, jak odnieść sukces w miejscu pracy, i pomagając podopiecznym w budowaniu ich sieci zawodowej, mentorzy mogą zmienić koleje losu uchodźców z Ukrainy.



Sugerowane elementy programu mentoringowego dla uchodźców

- Mentorzy i podopieczni(-e) spotykają się co najmniej sześć razy po 60-90 minut w okresie od czterech do sześciu miesięcy – online lub w biurze firmy lub nieformalnie poza biurem. Spotkania mogą odbywać się częściej, jeśli mentor, podopieczny lub firma sobie tego życzy (patrz rozdział [Przewodnik dla mentorów](#), aby zapoznać się z agendą spotkań, w tym ćwiczeniami dla mentorów i podopiecznych).
- Mentorzy i podopieczni(-e) omawiają proces poszukiwania pracy w danym kraju, co obejmuje także wskazówki dotyczące CV, listów motywacyjnych i profili na LinkedIn
- Mentorzy i podopieczni(-e) analizują normy kulturowe w miejscu pracy w Polsce
- Mentorzy wspierają podopiecznych(-e) w uzyskaniu dostępu do sieci zawodowej w interesującej ich dziedzinie
- Mentorzy i podopieczni(-e) uczą się od siebie nawzajem, czerpiąc ze swoich doświadczeń zawodowych
- Mentorzy i podopieczni(-e) możliwie w jak największym stopniu ćwiczą lokalny język
- Mentorzy i podopieczni(-e) rozwijają umiejętności przywódcze i komunikacyjne, udzielając sobie nawzajem informacji zwrotnych.

Kroki w procesie rekrutacji mentorów w firmie:

01

Rekrutacja mentorów w Twojej firmie

02

Proces dopasowania mentorów i podopiecznych

03

Przygotowanie mentorów do ich roli

04

Organizacja spotkania inauguracyjnego mentora i podopiecznego

05

Wsparcie dla mentorów i podopiecznych w okresie trwania programu

06

Pomiar wyników za pomocą ankiety po zakończeniu programu

07

Opcjonalne - Krok siódmy: Przyznanie certyfikatów dla mentorów i podopiecznych

01

Krok pierwszy:

Rekrutacja mentorów w Twojej firmie

Jednym z twoich podstawowych obowiązków jako koordynatora mentoringu będzie rekrutacja pracowników w swojej firmie do roli mentorów. Tent zaleca rekrutację mentorów z różnych środowisk zawodowych, w różnej sytuacji życiowej. Warto pamiętać, że pracowników mówiących w języku obcym można dopasować z podopiecznymi znającymi ten sam język – dlatego Tent zachęca do włączenia jak największej liczby pracowników mówiących po ukraińsku i rosyjsku.

Jako że będziesz zbierać informacje od potencjalnych mentorów i otrzymywać informacje o potencjalnych podopiecznych, upewnij się, że zachowane są wewnętrzne zasady przedsiębiorstwa dotyczące prywatności i ochrony danych oraz postanowienia Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO). Aby uzyskać więcej informacji na temat RODO, skontaktuj się ze swoim kierownictwem działu kadr.

Kroki w procesie rekrutacji mentorów w firmie:

1. Opracowanie i wdrożenie strategii rekrutacji mentorów. Przykłady:
 - Wysłanie wiadomości e-mail do pracowników w twojej firmie przy wsparciu pracowników działu HR lub komunikacji wewnętrznej (wzór takiej wiadomości znajduje się w [Załączniku](#))
 - Informowanie o tej inicjatywie podczas wydarzeń firmowych
 - Umieszczenie informacji o inicjatywie w wewnętrznych kanałach firmy, takich jak Slack czy Microsoft Teams
2. Użycie ankiety do zebrania informacji od swoich współpracowników i oceny ich zainteresowanie pełnieniem roli mentora. W ankiecie powinien się znaleźć krótki opis programu mentorskiego oraz prośba skierowana do potencjalnych mentorów o przekazanie informacji o sobie w celu doboru podopiecznego (informacje o tym, jak stworzyć taką ankietę, znajdują się w [przewodniku](#)⁵⁹)

-
3. Warto rozważyć udostępnienie tego dokumentu, przewodnika i wszelkich innych materiałów, które zostały opracowane wspólnie z Tent, aby umożliwić mentorom(-kom) pełny wgląd we wszystkie treści związane z programem mentorskim.



Więcej informacji można znaleźć w przewodniku⁶⁰, a ewentualne dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres: info@tent.org

02

Krok drugi:

Proces dopasowania mentorów i podopiecznych

Tent współpracuje z siecią organizacji pozarządowych (NGO), organizacji diaspory i innych grup, które obsługują uchodźców i mają możliwość rekrutacji potencjalnych mentorów.

Tent regularnie aktualizuje swój proces dopasowania mentorów i podopiecznych, aby był on odpowiedni i jak najbardziej efektywny dla przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i podopiecznych.

Jako koordynator(-ka) mentoringu, **możesz** być zobowiązany do:

- informowania Tent o tym, ilu(-e) mentorów jest dostępnych w ramach programu mentorskiego,
- przyjmowania informacji od Tent o potencjalnych podopiecznych,
- dopasowania mentorów i podopiecznych,
- inicjowania lub moderowania procesu wzajemnej prezentacji w relacjach pomiędzy mentor(k)ami i podopiecznymi.

W [przewodniku](#)⁶¹ można znaleźć najnowsze informacje o tym, jak wygląda proces dopasowania mentorów i podopiecznych – jest on zaprezentowany krok po kroku, wraz ze szczegółami dotyczącymi poszczególnych obszarów odpowiedzialności.



W razie potrzeby dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres info@tent.org

03

Krok trzeci:

Przygotowanie mentorów do ich roli

Przed pierwszym spotkaniem z podopiecznym należy zapewnić mentor(k)om w swojej firmie wskazówki, jak najlepiej przygotować się do tej roli, udostępniając im rozdział **Ogólne informacje o uchodźcach z Ukrainy**. Dzięki temu mentorzy dowiedzą się więcej o wyzwaniach, z jakimi mierzą się uchodźcy z Ukrainy, a także o dobrych praktykach wchodzenia w rolę mentora. Dodatkowo należy zachęcić mentorów do zapoznania się z agendą spotkań zawartą w rozdziale **Przewodnik dla mentorów**, aby wiedzieli(-ały), czego mogą się spodziewać, gdy podejmą się tej roli.

Można również zaplanować spotkanie informacyjne ze wszystkimi mentor(k)ami, osobiście w firmie lub online, aby przygotować ich do udziału w programie. Warto zarezerwować czas na ewentualnie pojawiające się pytania i wątpliwości.

Program spotkania informacyjnego dla mentorów może obejmować:

- cele programu mentorskiego,
- podsumowanie poszczególnych etapów,
- informacje ogólne o podopiecznych: skąd pochodzą, z jakimi problemami się borykają itp.

Na tym spotkaniu przydatne może być również przedstawienie dobrych praktyk budowania relacji międzykulturowych. Mentorzy i mentorki, którzy już wcześniej pełnili tę funkcję lub mają doświadczenie w pracy z uchodźcami, mogą służyć radą reszcie grupy.



Więcej informacji można znaleźć w przewodniku⁶² a ewentualne dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres: info@tent.org



04 Krok czwarty: Organizacja spotkania inauguracyjnego mentora i podopiecznego

Po nawiązaniu pierwszego kontaktu między mentor(k)ami a podopiecznymi należy zorganizować dla nich spotkanie inauguracyjne (osobiście lub online). Spotkanie to będzie jednocześnie „spotkaniem i powitaniem” i ma pomóc mentor(k)om i podopiecznym określić ich oczekiwania i omówić cele.

Jako koordynator(-ka) mentoringu odpowiadasz za wszelkie kwestie i problemy podopiecznych związane z programem, należy zatem jasno zakomunikować to podopiecznym i mentor(k)om podczas spotkania inauguracyjnego. Trzeba także zadbać o wymianę danych kontaktowych pomiędzy tobą, mentor(k)ami i podopiecznymi podczas spotkania.

Chociaż spotkania mentorów i podopiecznych mogą być prowadzone osobiście lub online, Tent zaleca, aby w jak największym stopniu, były to spotkania osobiste. Należy pamiętać, że chociaż spotkania wirtualne zmniejszają trudności związane z dostępem uchodźców do transportu, niektórzy(-e) podopieczni(-e) mogą nie mieć dostępu do darmowego Wi-Fi, a wielu(-e) z nich nie ma abonamentów komórkowych bez limitu. Jeśli któryś z podopiecznych ma problemy z dostępem do narzędzi do spotkań wirtualnych, warto zwrócić się do Tent, aby znaleźć rozwiązanie.

Jeśli twoja firma zdecyduje się przeprowadzić spotkanie inauguracyjne osobiście:

- Jeżeli twoje biuro nie jest dogodnie zlokalizowane, być może trzeba będzie znaleźć inne miejsce, które jest łatwiej dostępne lub pomóc w zorganizowaniu transportu dla podopiecznych.
- Idealnie byłoby, gdyby spotkania odbywały się dla całej grupy, jeśli jednak nie ma takiej możliwości, świetną alternatywą są spotkania jeden na jeden.

Jeśli twoja firma zdecyduje się na przeprowadzenie spotkania inauguracyjnego online:

- Należy skorzystać z platformy Zoom lub innej platformy do wideokonferencji (np. Microsoft Teams, Skype for Business) z możliwością tworzenia pokojów.
- Mentorzy będą odpowiadać za zorganizowanie sesji mentorskich po spotkaniu inauguracyjnym. Powinni(-y) zorganizować co najmniej sześć spotkań (trwających od 60 do 90 minut) w ciągu czterech do sześciu miesięcy trwania programu – najlepiej osobiście lub ewentualnie online.



Więcej informacji można znaleźć w przewodniku⁶³, a ewentualne dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres: info@tent.org

05 **Krok piąty:** Wsparcie dla mentorów i podopiecznych w okresie trwania programu

Wsparcie dla mentorów

Przez cały okres trwania programu mentorskiego będziesz osobą kontaktową dla mentorów w razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości. Podopieczni(-e) mogą chcieć omówić kwestie, które wykraczają poza wiedzę i doświadczenie mentora – na przykład łączenie rodzin, kwestie prawne itp. Ważne jest, aby pamiętać, że ani ty, ani twoi współpracownicy nie zostaliście przeszkoleni w zakresie wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym uchodźców, ich statusem prawnym lub innymi kwestiami tego rodzaju. Podczas pierwszego spotkania mentora i podopiecznego(j) mogą oni uzgodnić granice swojej relacji, porozumieć się w kwestiach logistycznych (np. najlepszego sposobu i godzin kontaktu) oraz w sprawie poufności.

Mentorzy i podopieczni(-e) powinni(-y) ustalić, że będą zachowywać poufność, chyba że mają poczucie, iż mogłoby to zaszkodzić komukolwiek z nich lub innym osobom z ich otoczenia. Jeśli mentor(-ka) zgłosi, że jego (jej) zdaniem rozmowa z podopiecznym wykracza poza zakres programu mentorskiego, jest niewłaściwa lub niepokojąca, nie należy zatrzymywać tej informacji dla siebie ani próbować szukać rozwiązania na własną rękę. W razie takich wątpliwości zgłoszonych przez mentora(-kę) należy, według własnego uznania, poinformować organizację pozarządową, która skierowała podopiecznego (jeśli taka informacja jest dostępna) lub Tent. **Nie należy udostępniać wrażliwych informacji żadnym innym podmiotom niż organizacja pozarządowa lub Tent.**

Wsparcie dla podopiecznych

Jako koordynator(-ka) mentoringu odpowiadasz za wszelkie doraźne kwestie zgłaszane przez podopiecznych(-e) w związku z programem. Należy zadbać o to, aby podczas spotkania inauguracyjnego wymienić się z podopiecznymi odpowiednimi informacjami kontaktowymi.

W przypadku jakichkolwiek kwestii osobistych lub wątpliwości związanych ze zdrowiem psychicznym podopiecznego, statusem prawnym lub innymi sprawami tego rodzaju (które mogą ewentualnie być sygnalizowane przez mentorów), Tent zaleca, aby zwrócić się do specjalistycznej organizacji pozarządowej lub instytucji. Tent może pomóc ci skontaktować się z takimi

innymi podmiotami.

Spotkania weryfikacyjne

Tent zaleca wysłanie kontrolnej wiadomości e-mail do mentorów i podopiecznych w połowie trwania programu, z ofertą spotkania, podczas którego będzie można uzyskać odpowiedzi na ewentualne pytania. Podczas takich spotkań weryfikacyjnych mentorzy i podopieczni(-e) mogą zgłaszać i omawiać swoje problemy i postępy, indywidualnie lub w parach.

Ponowne dopasowanie

Zasadniczo Tent odradza ponowne dopasowanie par mentorów i podopiecznych, ponieważ celem jest utworzenie silnej relacji między nimi w okresie trwania programu. Jeśli jednak mentor(-ka) lub podopieczny zgłosi poważne zastrzeżenia dotyczące dopasowania, należy rozważyć taką możliwość.



Więcej informacji można znaleźć w [przewodniku](#)⁶³, a ewentualne dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres:

info@tent.org

06

Krok szósty:

Pomiar wyników za pomocą ankiety po zakończeniu programu

Pod koniec programu mentorskiego należy rozważyć przeprowadzenie ankiet oceniających program zarówno mentor(k)om, jak i podopiecznym, aby mogli(-ły) zdać relację ze swoich doświadczeń. Ankiety doskonale nadają się do tego, aby zidentyfikować dobre praktyki i wyciągnąć wnioski, co sprzyja wzmocnieniu programu mentoringowego przedsiębiorstwa z każdym rokiem (wzór ankiety i listu przewodniego znajduje się w [Załączniku](#)).

Jako że będziesz zbierać informacje od mentorów i podopiecznych, upewnij się, że zachowane są wewnętrzne zasady przedsiębiorstwa dotyczące prywatności i ochrony danych oraz postanowienia RODO. Aby uzyskać więcej informacji na temat RODO, skontaktuj się ze swoim kierownikiem działu kadr.

07

OPCJONALNE **Krok siódmy:** Przyznanie certyfikatów dla mentorów i podopiecznych

Na koniec programu można przekazać mentor(k)om i podopiecznym certyfikaty w ramach dodatkowej motywacji, doceniając w ten sposób ich wysiłki.

Na certyfikacie można umieścić takie informacje jak:

- imię i nazwisko mentora i/lub podopiecznego
- nazwę programu mentorskiego
- okres trwania programu (data rozpoczęcia i zakończenia)
- logo firmy i Tent
- Twoje imię i nazwisko oraz podpis jako koordynatora mentoringu.

Tent dostarczy wzór certyfikatu pod koniec programu.

Dodatkowo twoja firma może zachęcić mentorów i podopiecznych(-e), aby dodali(-ły) certyfikat do swojego profilu na LinkedIn (więcej na ten temat można dowiedzieć się, klikając [link](#)⁶⁵).

Zapewnienie długoterminowego sukcesu programu mentorskiego

Opracowany przez Tent program mentorski może być kontynuowany w sposób ciągły (więcej informacji można znaleźć w [przewodniku](#)).

Jeśli masz zamiar odejść z firmy lub zrezygnować z pełnienia obowiązków koordynatora mentoringu po pierwszej edycji programu, znajdź w przedsiębiorstwie nową osobę do koordynacji mentoringu, która będzie dalej obsługiwać program. Przekaż tej osobie wszystkie istotne informacje o relacjach i materiały. Warto zachęcić mentorów do ponownego udziału w programie, jeśli mają pozytywne doświadczenia.

Dodatkowo niektórzy(-e) mentorzy i podopieczni(-e) mogą chcieć pozostać w kontakcie po zakończeniu programu. Niekiedy mogą nawet stworzyć długoterminowe relacje mentorskie lub przyjaźnie. Mimo, że program trwa od czterech do sześciu miesięcy, nawiązane kontakty mogą trwać znacznie dłużej i mieć pozytywny wpływ na obydwu uczestników. Jednakże jako koordynator(-ka) mentoringu nie odpowiadasz już za ich relacje po zakończeniu programu. Upewnij się, że zarówno mentorzy, jak i podopieczni(-e) zdają sobie sprawę z tego, że jeśli zechcą podtrzymać kontakt po zakończeniu programu, będą działać z własnej inicjatywy, bez oficjalnego wsparcia.



Podsumowanie: lista zadań w ramach programu dla koordynatorów mentoringu

-
- Opracowanie i wdrożenie strategii rekrutacji mentorów w firmie
-
- Skorzystanie z ankiety w celu zebrania informacji od współpracowników i ocenić ich zainteresowanie rolą mentora
-
- Dopasowanie mentora i podopiecznego (w **przewodniku** można znaleźć najnowsze informacje o tym, jak wygląda proces dopasowania mentorów i podopiecznych – jest on zaprezentowany krok po kroku, wraz ze szczegółami dotyczącymi poszczególnych obszarów odpowiedzialności)
-
- Przygotowanie mentorów do ich roli poprzez udostępnienie odpowiednich treści i materiałów oraz zaplanowanie spotkania informacyjnego
-
- Zaplanowanie spotkania inauguracyjnego dla mentora i podopiecznego
-
- Przedstawienie oferty organizacji co najmniej jednego spotkania kontrolnego w połowie programu dla mentorów i podopiecznych w razie potrzeby zgłoszenia jakichkolwiek wątpliwości.
-
- OPCJONALNIE: Przekazanie certyfikatów dla mentorów i podopiecznych
-
- Rozdanie mentorom i podopiecznym ankiety po zakończeniu programu

-
- Analiza odpowiedzi z ankiety z myślą o możliwościach wzmocnienia programu mentorskiego w twojej firmie
-
- Jeśli nie planujesz ponownie pełnić roli koordynatora mentoringu, znajdź nowego wolontariusza lub wolontariuszkę w swojej firmie i przekaz tej osobie informacje o wszystkich kluczowych relacjach i zasobach.



Więcej informacji można znaleźć w [implementation guide](#)⁶³, przewodniku , a ewentualne dodatkowe wskazówki można uzyskać, pisząc do Tent na adres:

info@tent.org



Przewodnik dla mentorów

Ten przewodnik zawiera informacje i porady, które wyposażą cię w umiejętności pełnienia roli mentora w programie mentorskim organizowanym przez twoją firmę dla uchodźców z Ukrainy. Udział w tym programie jest dla ciebie okazją do rozwinięcia umiejętności przywódczych w duchu integracji, kompetencji międzykulturowych i zdolności komunikacyjnych. Ty również możesz wiele się nauczyć z doświadczeń osób czynnych zawodowo z innego kraju.

Dla twojego podopiecznego ten program mentorski jest okazją do poszerzenia własnych sieci społecznych i zawodowych, wymiany doświadczeń i otrzymania wskazówek od ciebie jako zaufanego źródła. Dzięki twoim wskazówkom podopieczny będzie lepiej wiedział, jak poruszać się po nowym rynku pracy.



Spis treści

1. Program mentorski

- a. Przegląd programu
- b. Rola koordynatora mentoringu
- c. Proces dopasowania
- d. Spotkania mentora z podopiecznym
- e. Wspieranie podopiecznego
- f. Informacje zwrotne po programie

2. Jak być skutecznym mentorem(-ką)

- a. Zrozumienie swojej roli jako mentora
- b. Świadomość kwestii potencjalnie wrażliwych
- c. Zarządzanie oczekiwaniami podopiecznego
- d. Wspieranie podopiecznego po zakończeniu programu

3. Agenda spotkań mentora z podopiecznym

- a. Spotkanie pierwsze: cele zawodowe i samoocena
- b. Spotkanie drugie: CV i listy motywacyjne
- c. Spotkanie trzecie: LinkedIn
- d. Spotkanie czwarte: przebieg rozmowy kwalifikacyjnej
- e. Spotkanie piąte: networking
- f. Spotkanie szóste: podsumowanie i kolejne kroki

Program mentorski

Przegląd programu

W procesie dopasowania zostanie wybrana osoba mająca status uchodźcy, która będzie twoim podopiecznym w okresie trwania programu mentorskiego. Jako mentor(-ka) będziesz zobowiązany:

- spotkać się ze swoim(-ją) podopiecznym co najmniej sześć razy w okresie od czterech do sześciu miesięcy. Tent zaleca odbywanie spotkań w miarę możliwości osobiście, jednak mogą one odbywać się również online. Spotkania można odbywać w biurze firmy lub nieformalnie, poza biurem, aby wspólnie pracować nad tematami związanymi z rozwojem zawodowym, takimi jak:
 - **cele zawodowe i samoocena**
 - **CV i list motywacyjny**
 - **LinkedIn**
 - **przebieg rozmowy kwalifikacyjnej**
 - **networking**
- omówić różnice w normach kulturowych w miejscu pracy i wspólnie zastanowić się nad tymi kwestiami z podopiecznym
- wymienić się doświadczeniami zawodowymi ze swoim(-ją) podopiecznym i rozszerzyć jego (jej) sieć zawodową poprzez włączenie go (jej) do swojej sieci kontaktów
- przekazać informacje zwrotne podczas spotkania kontrolnego w połowie programu i ankietę na koniec programu

Rola koordynatora mentoringu

Program mentorski w twojej firmie będzie zarządzany przez jednego z twoich współpracowników, który został wyznaczony do pełnienia funkcji koordynatora mentoringu. Osoba ta jest odpowiedzialna za zarządzanie wszystkimi administracyjnymi aspektami programu, w tym procesem podsumowania programu.

Koordynator(ka) mentoringu będzie też twoją główną osobą kontaktową w razie jakichkolwiek pytań lub wyzwań pojawiających się w okresie trwania programu.

Proces dopasowania

Chcąc przyjąć rolę mentora, należy wypełnić ankietę dotyczącą doświadczenia zawodowego i sytuacji życiowej. Można również podzielić się swoimi oczekiwaniami jako mentor(-ka) (np. czego oczekujesz od programu, jak często chcesz się kontaktować ze swoim(-ją) podopiecznym itp.). Następnie zostaniesz skontaktowany z podopiecznym za pośrednictwem poczty elektronicznej lub w inny sposób.

Spotkania mentora z podopiecznym

Oczekuje się, że spotkasz się ze swoim(-ją) podopiecznym co najmniej sześć razy po 60-90 minut w okresie od czterech do sześciu miesięcy. Powinieneś(-naś) wysłać informację do swojego podopiecznego przed każdym z tych spotkań za pośrednictwem poczty elektronicznej i/lub wiadomości tekstowej, aby wyrazić swój entuzjazm dotyczący wspólnej pracy i potwierdzić jego (jej) obecność. Jeśli ty lub podopieczny nie możecie dotrzeć na jedno ze spotkań, należy zaproponować inny termin spotkania.

Jako że przedmiotowy program mentorski koncentruje się na rozwoju zawodowym, oczekuje się, że będziesz poruszać z podopiecznym szereg tematów przez cały czas trwania programu. Ostatnia część tego rozdziału zawiera sugerowane tematy i treści spotkań mentora z podopiecznym, jak również sugerowane ćwiczenia do wspólnego wykonania podczas takich spotkań. **Upewnij się, czy twój (twoja) podopieczny ma prawo do pracy, zanim zarekomendujesz go (ją) na jakiegokolwiek stanowisko lub pomożesz mu ubiegać się o jakąkolwiek pracę.**



Patrz opracowany przez Tent [Przewodnik dla europejskich przedsiębiorstw o zatrudnianiu uchodźców z Ukrainy](#)⁹ aby dowiedzieć się więcej o postanowieniach dyrektywy o tymczasowej ochronie i prawach ukraińskich uchodźców do pracy w Polsce.

Warto też zastanowić się, czy nie skontaktować się z podopiecznym w ciągu roku w terminach, które są dla niego (niej) istotne – na przykład przy specjalnej okazji, takiej jak jego (jej) urodziny. Takie gesty sprzyjają budowaniu porozumienia i rozwijaniu relacji.

Wspieranie podopiecznego

Nierzadko twoje wsparcie udzielone podopiecznemu może być naprawdę znaczące. Taka pomoc może być bardzo cenna, jeśli chce on (ona) nawiązać kontakt zawodowy, wziąć udział w imprezie networkingowej w miejscu pracy czy wysłać swoje CV do odpowiednich osób. Jako mentor(-ka) możesz w znacznym stopniu pomóc swojemu podopiecznemu, przedstawiając go (ją) osobom, z którymi masz kontakty zawodowe.

Informacje zwrotne po programie

Pod koniec programu możesz zostać poproszony przez koordynatora(-kę) mentoringu o wypełnienie ankiety na temat swoich doświadczeń. Wypełniając formularze informacji zwrotnej, uwzględnij wartość programu mentorskiego, porównując go z celami określonymi na początku. Jakie były twoje cele jako mentora i w jakim stopniu udało ci się je zrealizować? Co poszło dobrze, a co można poprawić w przyszłości? Poprosimy cię również o refleksję na temat interakcji z podopiecznym i wniosków z pracy z nim (nią). Twój (twoja) podopieczny zostanie również poproszony o wypełnienie podobnej ankiety po zakończeniu programu.



Jak być skutecznym mentorem(-ką)

Zrozumienie własnej roli jako mentora: relacja dwukierunkowa

Jako mentor(-ka) masz wyjątkową okazję, aby pomóc swojemu podopiecznemu w określeniu jego (jej) celów zawodowych i opracowaniu planu ich osiągnięcia. Będziesz mieć również szansę pomóc mu zbudować zaufanie do swoich umiejętności zawodowych podczas adaptacji w nowym kraju.

Jednak to doświadczenie nie obejmuje wyłącznie doradztwa na rzecz twojego podopiecznego. Będziesz również uczyć się od niego (niej) i rozwijać kompetencje międzykulturowe. Osoby, które udzielają mentoringu innym, mają większe poczucie pewności siebie i samoświadomości oraz rozwijają swoje umiejętności przywódcze.

Przyjmując rolę mentora warto, tak jak zaleca Tent, skupić się na dostarczaniu podopiecznym wskazówek, a nie rozwiązań. Pamiętaj, że nie oczekuje się od ciebie gotowych koncepcji ani podejmowania decyzji. Twoja rola polega na dostarczaniu pomysłów, narzędzi i umiejętności, które mogą pomóc podopiecznemu odnieść sukces w długoterminowej perspektywie. Możesz również wskazać podopiecznemu konkretne zasoby lub osoby, dzięki którym będzie mógł (mogła) zdobyć umiejętności spoza twojego obszaru specjalizacji.

Świadomość kwestii potencjalnie wrażliwych

Pracując z uchodźcami, należy zwrócić uwagę na wrażliwe kwestie. Twoją rolą nie jest działanie w charakterze pracownika socjalnego ani psychologa. Musisz natomiast zachować istotne granice. Nie zadawaj dociekliwych pytań dotyczących życia podopiecznego w Ukrainie i/lub tego, jak i dlaczego uciekł z kraju, ponieważ może to ponownie wywołać w nim (niej) wspomnienie traumatycznych przeżyć. Właściwe jest pytanie o doświadczenia zawodowe podopiecznego przed przyjazdem do Polski i po nim, natomiast nie należy zadawać pytań o rodzinę, konflikt w Ukrainie czy jakiegokolwiek szczegóły, które skłoniły podopiecznego do opuszczenia Ukrainy. Podopieczny może dobrowolnie podzielić się takimi informacjami osobistymi. Jeśli tak się stanie, możesz podjąć taką rozmowę, pod warunkiem, że wywołuje to dyskomfortu u żadnej ze stron.

Ważne jest, aby uszanować tożsamość podopiecznego jako osoby i pracownika. Pamiętaj też, że mogą ujawnić się znaczne różnice kulturowe, polityczne i filozoficzne pomiędzy tobą a podopiecznym. Tent radzi mentorom i mentorkom, aby nie rozmawiali z podopiecznymi na tematy polityczne.

Ważne jest również, aby szanować i uznawać wyznaczone przez podopiecznego indywidualnie cele zawodowe. Trzeba też mieć świadomość, że uchodźcy często potrzebują natychmiastowych możliwości zarabiania na życie po przesiedleniu. Jeśli podopieczny nie mówi biegle po polsku lub jego (jej) kwalifikacje nie są uznawane w danym miejscu, może być zmuszony do podjęcia gorzej płatnej lub wymagającej niższych kwalifikacji pracy, zanim znajdzie zatrudnienie w obszarze, który go (ją) interesuje lub w którym ma doświadczenie.

Miej też na uwadze, że wielu uchodźców musiało przerwać swoją udaną, stabilną karierę w swoim kraju pochodzenia i odpowiednio dostosować swoje oczekiwania zawodowe po przesiedleniu. Jeśli tak jest w przypadku twojego podopiecznego, miej na uwadze jego (jej) chęć kontynuowania pracy w jego (jej) obszarze specjalizacji, nawet jeśli w międzyczasie będzie pracować na niższym stanowisku, nieodpowiadającym jego (jej) kwalifikacjom. Zastanów się, jak możesz wesprzeć podopiecznego w dążeniu do ponownego zaistnienia w wybranej dziedzinie.

Zarządzanie oczekiwaniami

Wyjaśnij podopiecznemu, czego może się spodziewać po relacji mentorskiej, i zapytaj go (ją) o jego (jej) oczekiwania względem programu. Twoją rolą jest pracować z podopiecznym w taki sposób, aby wzmocnić go (ją) jako kandydata(-kę) do zatrudnienia, nie ma jednak gwarancji, że twoje wsparcie doprowadzi do znalezienia przez niego (nią) pracy pod koniec programu. Warto wyraźnie wspomnieć o tym podopiecznemu od razu, aby uniknąć rozczarowania lub nieporozumień w przyszłości.

Rzeczy, których może oczekiwać od ciebie podopieczny::

- omówienie obecnej sytuacji zawodowej i wszelkich przeszkód, jakie napotyka, próbując znaleźć, zdobyć i utrzymać pracy w Polsce – na przykład brak dostępu do opieki nad dziećmi i/lub transportu, brak bieglej znajomości języka polskiego lub trudności z uznaniem świadectw i dyplomów

-
- wspólna praca nad doskonaleniem umiejętności poszukiwania pracy
 - wyjaśnienie podstawowych zasad dotyczących CV, listu motywacyjnego i profilu na LinkedIn oraz przedstawienie opinii na temat jego (jej) CV, listu motywacyjnego i profilu na LinkedIn
 - omówienie sposobu postępowania w miejscach pracy w przedsiębiorstwach w Polsce
 - omówienie procesu budowania sieci kontaktów i potencjalnego łączenia swoich podopiecznych z odpowiednimi kontaktami w twojej sieci zawodowej
 - wyjaśnienie norm społecznych i kulturowych obowiązujących w miejscach pracy w Polsce
 - udzielenie wsparcia, kiedy masz okazję przyczynić się do poszerzenia jego (jej) sieci zawodowej
 - pomoc w szukaniu możliwości zatrudnienia

Od początku powinienesz(-naś) być szczery co do tego, co możesz wnieść do relacji mentorskiej. Zastanów się, ile czasu jako mentor(-ka) jesteś w stanie poświęcić na korektę CV, listów motywacyjnych i podań o pracę lub inne działania wspierające podopiecznego poza zaplanowanymi spotkaniami. Jeśli nie jesteś pewien(-na) lub jeśli ty i podopieczny macie trudności z omówieniem tych kwestii w cztery oczy, skonsultuj się z koordynatorem(-ką) mentoringu.

Przez cały czas trwania programu mentorskiego jesteś osobą kontaktową dla swojego podopiecznego w razie jakichkolwiek pytań i wątpliwości. Podopieczni(-e) mogą chcieć omówić kwestie, które wykraczają poza twoją wiedzę i doświadczenie. Przykładem mogą być: kwestie prawne, problemy związane z pozwoleniem na pracę lub pobyt czy łączenie rodzin. Ważne jest, aby pamiętać, że ani ty, ani twoi współpracownicy nie zostaliście przeszkoleni w zakresie wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym uchodźców, ich statusem prawnym lub innymi kwestiami tego rodzaju. Jeśli, twoim zdaniem, rozmowa z jego (jej) podopiecznym wykracza poza zakres programu

mentorskiego, jest niewłaściwa lub niepokojąca, nie zatrzymuj tej informacji dla siebie ani nie próbuj szukać rozwiązania na własną rękę. Natychmiast zgłoś to koordynatorowi(-ce) mentoringu. **Nie udostępniaj wrażliwych informacji żadnym innym podmiotom niż organizacja pozarządowa lub Tent.**

Wspieranie podopiecznego po zakończeniu programu

Po zakończeniu programu mentorskiego nie będziesz już mieć formalnego zobowiązania wobec swojego podopiecznego. Koordynator(-ka) mentoringu również nie odpowiada już wtedy za wspieranie relacji z podopiecznym.

Jednak ty i podopieczny możecie chcieć pozostać w kontakcie po zakończeniu programu. Pamiętaj, że wciąż trzeba mieć na uwadze pewne newralgiczne kwestie i tematy, nawet jeśli nie uczestniczysz już w formalnym programie mentorskim.

Podopieczny może poprosić cię o dalsze nawiązywanie kontaktów z osobami z twojej sieci zawodowej lub o kolejne spotkania, aby przeprowadzić „burzę mózgów” i zasięgnąć twojej porady. Tak jak jasne określenie oczekiwań jest ważne na początku relacji mentorskiej, tak istotne jest też określenie oczekiwań po zakończeniu programu mentorskiego. Tent zachęca, abyś określił, jak bardzo chcesz być zaangażowany i dostępny dla swojego podopiecznego w przyszłości.

Warto także zachęcić podopiecznego, aby ustalił z tobą jasne oczekiwania dotyczące tego, jak bardzo chciałby być zaangażowany po zakończeniu programu mentorskiego.

Agenda spotkań mentora z podopiecznym

Twoim głównym celem jako mentora podczas programu mentorskiego jest wspieranie podopiecznego na ścieżce kariery i w rozwoju zawodowym. Mając na uwadze ten cel, Tent określił szereg istotnych kwestii, które należy omówić z podopiecznym podczas każdego spotkania:

- 01** cele na ścieżce kariery i samoocena*
- 02** CV i listy motywacyjne
- 03** LinkedIn
- 04** przebieg rozmowy kwalifikacyjnej
- 05** networking
- 06** podsumowanie i kolejne kroki

Poniżej znajdują się wstępne materiały na spotkania wraz z sugerowanymi ćwiczeniami, które należy wykonać z podopiecznym na każdym spotkaniu.

*** Materiały na pierwsze spotkanie zawierają również wskazówki dotyczące ustalania z podopiecznym oczekiwań dotyczących programu mentorskiego i Waszej relacji. Nawet jeśli podczas pierwszego spotkania zdecydujesz się poruszyć temat inny niż cele zawodowe, i tak powinieneś(-naś) ustalić oczekiwania z podopiecznym, aby położyć fundamenty pod udany okres współpracy.*

01

Spotkanie pierwsze: **cele zawodowe i samoocena**

Cel spotkania

- ▲ Poznanie się
- ▲ Ustalenie celów i oczekiwań wobec mentoringu
- ▲ Uzgodnienie kolejnych kroków

Ćwiczenia

1. Poznanie się

- a. Wykorzystaj poniższe sugestie, jak można rozpocząć rozmowę, aby podzielić się swoimi doświadczeniami i opowiedzieć ogólnie o sobie. Opowiedz podopiecznemu:
 - i. o swojej karierze zawodowej i ścieżce edukacyjnej oraz przyszłych celach zawodowych,
 - ii. o powodach, dla których dołączyłeś do tego programu jako mentor(-ka).
- b. Podopieczny może wahać się, czy otworzyć się od razu, więc zadawanie ogólnych pytań jest dobrym początkiem na przełamanie lodów. Nie zadawaj dociekliwych pytań dotyczących życia podopiecznego w Ukrainie ani tego, jak i dlaczego uciekł z kraju, ponieważ może to ponownie wywołać wspomnienie traumatycznych przeżyć.

2. Ustal cele i oczekiwania wobec mentoringu

- a. Czy podopieczny ma obecnie pracę? Jeśli tak, to gdzie obecnie pracuje podopieczny? Jeśli nie, zapytaj o wszelkie przeszkody, jakie napotyka, próbując znaleźć, zdobyć i utrzymać pracę w Polsce – na przykład brak dostępu do opieki nad dziećmi lub niezawodnego transportu, brak biegłej znajomości języka polskiego lub trudności z uznaniem świadectw i dyplomów (więcej informacji na temat barier zatrudnienia, z jakimi spotykają

się uchodźcy z Ukrainy, znajduje się w rozdziale [Informacje ogólne na temat uchodźców z Ukrainy](#)).

- b.** Czy podopieczny ma wcześniejsze doświadczenie zawodowe zdobyte w Polsce?
- c.** Czy podopieczny ma konkretne aspiracje zawodowe – na przykład zainteresowanie określoną branżą lub umiejętnościami zawodowymi?*
- d.** Jaka jest motywacja podopiecznego(-ej), aby zaistnieć w konkretnym obszarze lub obszarach?
- e.** Zapytaj o jego (jej) długoterminowe aspiracje zawodowe: jakie kroki według niego (niej) trzeba podjąć, aby znaleźć pracę, która odpowiada tej wizji?
- f.** Omów możliwości kształcenia: czy podopieczny jest zainteresowany pójściem na studia lub uzyskaniem dyplomu szkoły średniej, rozpoczęciem kursu językowego lub szkolenia zawodowego?
- g.** Uzgodnij cele programu mentorskiego i stwórz „listę życzeń” rzeczy, które chcecie osiągnąć (przedstaw ją podczas kolejnego spotkania)
- h.** Upewnij się, że podopieczny rozumie, że będziesz wspierać jego (jej) rozwój zawodowy w ciągu najbliższych miesięcy, jednak nie możesz zagwarantować, że będziesz w stanie pomóc mu (jej) znaleźć i zdobyć pracę w tym czasie.
- i.** Omów z podopiecznym, jaki będzie najlepszy sposób komunikacji dla was, najlepsza pora dnia na spotkanie, czy lepsze będą spotkania osobiste czy też internetowe i czy będziecie korzystać z mediów społecznościowych, aby się kontaktować. Pamiętaj o tym, jakie dodatkowe koszty będzie musiał ewentualnie ponieść podopieczny w związku z takimi opcjami kontaktu. W miarę możliwości dzwoń do swojego podopiecznego, aby nie generować dla niego (niej) kosztów rozmów telefonicznych, lub poproś swoją firmę o pokrycie kosztów transportu, jeśli spotykacie się osobiście.

** Jeśli podopieczny nie ma wyznaczonego konkretnego celu zawodowego, możesz go (ją) nakierować, zadając pytania takie jak:*

- Co oznacza dla ciebie praca?*
- Co najbardziej cenisz w pracy?*
- Co cię motywuje do pracy?*
- Jaka praca ci się podoba?*

KOLEJNE KROKI

1. Porozmawiaj o tym, w jaki sposób możesz być pomocny w najbliższych tygodniach, i zastanów się, czy nie ustalić terminów na podjęcie kolejnych kroków.
2. Ustal oczekiwania dotyczące działań następnych i wszelkiej innej komunikacji pomiędzy spotkaniami.
3. Wspomnij o terminach planowanych spotkań zalecanych w przewodniku. Choć przewidziano tylko sześć spotkań, powiedz podopiecznemu, że możesz podzielić treść spotkania w zależności od jego (jej) tempa. Jeśli omówisz wszystkie zalecane kwestie przed zakończeniem sześciu wymaganych sesji, zapytaj podopiecznego, nad czym chciałby popracować podczas pozostałych sesji.
4. Poinformuj podopiecznego, że następne spotkanie będzie dotyczyło CV i listów motywacyjnych. Poproś podopiecznego o przesłanie CV i przykładowego listu motywacyjnego, aby je wspólnie przeanalizować podczas następnego spotkania. Jeśli podopieczny nie ma przygotowanych tych dokumentów, poinformuj go (ją), że przygotujecie je razem podczas spotkania.

02 Spotkanie drugie: **CV i listy motywacyjne**

Cel spotkania

Głównym tematem tego spotkania jest CV i listy motywacyjnych. Jeśli podopieczny jest z nimi zaznajomiony i ma je już przygotowane, może wystarczyć jedno spotkanie, aby przejrzeć dokumenty i je omówić. Jeśli podopieczny nie ma przygotowanych tych dokumentów, Tent zaleca, aby omówić ten temat na dwóch spotkaniach, zapewniając tym samym wystarczająco dużo czasu na omówienie procesu ich przygotowania i wspólną weryfikację.

Oto kilka sugerowanych punktów programu tego spotkania:

- ▲ Wyjaśnienie celu i funkcji CV.
- ▲ Wyjaśnienie celu i funkcji listu motywacyjnego
- ▲ Omówienie CV i listu motywacyjnego podopiecznego.

Rozważ przyniesienie wydrukowanych kopii własnego CV i listu motywacyjnego, aby pokazać je podopiecznemu jako przykłady dokumentów, które przygotowujesz w kontekście zawodowym. Przeprowadź otwartą dyskusję na temat CV i listów motywacyjnych w Polsce i w Ukrainie. Dowiedz się, czy CV i listy motywacyjne są używane w Ukrainie. Jakie informacje powinny być w nich zawarte i dlaczego? Możesz spróbować wykorzystać tę interakcję, aby zastanowić się nad procesami i procedurami rekrutacji w twojej firmie, zamiast „tylko” udzielać porad, jak napisać CV.

Jeśli spotkanie będzie odbywać się online, a nie osobiście, wymień się wcześniej wszystkimi powyższymi dokumentami z podopiecznym. Możesz również udostępnić podopiecznemu(-ej) ekran, aby podczas spotkania wspólnie przeglądać te same dokumenty.

Ćwiczenia

1. Omów cel i funkcje CV i listów motywacyjnych

- a. Omów, w jaki sposób CV wpływa na proces poszukiwania pracy i jakie są specyficzne niuanse tworzenia CV na polskim rynku pracy, m.in. jakie elementy CV są najważniejsze w Polsce i (ewentualnie) w Ukrainie (np. treść, wygląd itp.).
- b. Omów sposób zamieszczania CV na portalach rekrutacyjnych.
- c. Omów cel listów motywacyjnych. Omów z podopiecznym, jak prawidłowo formatować listy motywacyjne w Polsce, i zapytaj, jakie zwyczaje panują w Ukrainie. Omów różnice, a także wady i zalety obydwu rozwiązań.
- d. Porozmawiaj o tym, jakie elementy CV i listu motywacyjnego zrobią dobre wrażenie na rekruterach i dlaczego. Spróbuj podzielić się swoimi osobistymi doświadczeniami – pozytywnymi i negatywnymi – i zapytaj o jego (jej) doświadczenia.
- e. Wyjaśnij, że chociaż posiadanie umiejętnie przygotowanego CV i listu motywacyjnego jest ważne, to do zdobycia pracy niezbędne są również rozmowy kwalifikacyjne, komunikacja i umiejętności nawiązywania kontaktów (które omówicie podczas nadchodzących spotkań). Zapytaj podopiecznego, jak to wygląda w Ukrainie.
- f. Jeśli masz czas, omów zasady korespondencji elektronicznej w procesie ubiegania się o pracę.

2. Wspólnie zredagujcie CV podopiecznego

- a. Przejrzyjcie wspólnie CV podopiecznego i omówcie ewentualne zmiany. Porozmawiaj o zmianach, które sugerujesz, aby podopieczny mógł (mogła) zrozumieć, dlaczego je wprowadzasz, nie przejmując przy tym całego procesu. Podopieczny jest odpowiedzialny za swoje CV.
- b. Nie zapomnij wyjaśnić, które elementy CV są kluczowe w Polsce i w twoim obszarze lub obszarach specjalizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Przedyskutuj, czy tak samo wygląda to w Ukrainie, a jeśli nie, to jakie są różnice.
- c. Jeśli podopieczny czuje się z tym komfortowo, pomocne może być znalezienie miejsca w CV, w którym wyraźnie zaznaczy, że ma zezwolenie na pracę w Polsce.
- d. Jeśli podopieczny czuje się z tym komfortowo, przedyskutuj, jak można odzwierciedlić ewentualne przerwy w pracy zawodowej w CV – czy to w związku z narodzinami i wychowaniem dziecka, czy też z innych powodów.
- e. Zanim zakończysz to ćwiczenie, upewnij się, że podopieczny czuje się komfortowo, wdrażając sugerowane zmiany, dając mu (jej) jednocześnie przestrzeń do niewdrażania sugerowanych zmian, z którymi się nie zgadza.

3. Wspólnie przejrzyjcie list motywacyjny podopiecznego

- a. Omów z podopiecznym, w jaki sposób listy motywacyjne są używane w Polsce. Zapytaj, czy pisał już wcześniej list motywacyjny oraz czy i jak są one używane w Ukrainie. Podziel się swoimi doświadczeniami dotyczącymi listów motywacyjnych, które wysyłałeś w przeszłości. Omów, w jaki sposób można przedstawić umiejętności i doświadczenia podopiecznego w liście motywacyjnym, aby uwypuklić jego atuty jako kandydata do pracy.
- b. Omów dobre praktyki pisania listów motywacyjnych w Polsce i, jeśli masz odpowiednią wiedzę, dobre praktyki stosowane w obszarze(-ach) zainteresowania podopiecznego. Omów, jak można włączyć elementy osobiste,

takie jak historię podopiecznego jako uchodźcy, aby podkreślić jego (jej) odporność i siłę. Nie przejmując kontroli nad procesem, zapytaj podopiecznego, czy chciałby przygotować przykładowy list motywacyjny, i zaproponuj, że go wspólnie przejrzy.

- c. Przejrzyjcie wspólnie przykładowy list motywacyjny podopiecznego. Przekaż informację zwrotną na temat listu motywacyjnego i wyjaśnij powód każdej ewentualnie zalecanej zmiany. Wysłuchaj uważnie przemyśleń i pomysłów podopiecznego. Zapytaj, dlaczego uważa, że list jest dobry, dlaczego napisał go w ten sposób itp. Skup się tylko na informacjach zwrotnych, które będą mogły być wykorzystane w przyszłych listach motywacyjnych.
- d. Zanim zakończysz to ćwiczenie, upewnij się, że podopieczny czuje się komfortowo, wdrażając twoje uwagi samodzielnie.

KOLEJNE KROKI

1. Możesz poprosić podopiecznego o poprawienie swojego CV i listu motywacyjnego w oparciu o informacje zwrotne przekazane podczas spotkania. Biorąc pod uwagę priorytety podopiecznego, możesz uzgodnić termin wprowadzenia zmian i poprosić go (ją) o przesłanie zaktualizowanych wersji, aby wymienić się dodatkowymi uwagami.
2. Jeśli podczas tej sesji omawiałeś z podopiecznym zasady korespondencji elektronicznej, rozważ wysłanie wiadomości e-mail z codziennej praktyki, które ilustrują pożądany styl komunikacji w korespondencji elektronicznej.
3. Jeśli masz gotowość, zaoferuj weryfikację aplikacji do pracy lub programów kształcenia, o które ubiega się podopieczny (ofertę tę może przedstawić w dowolnym momencie trwania programu).

03

Spotkanie trzecie: **LinkedIn**

Cel spotkania

To spotkanie skupia się na profilu LinkedIn podopiecznego. Jeśli podopieczny jest z nim zaznajomiony i ma już przygotowany taki profil, może wystarczyć jedno spotkanie, aby przeanalizować profil i go omówić. Jeśli podopieczny nie ma profilu, być może trzeba będzie omówić ten temat na dwóch spotkaniach, zapewniając tym samym wystarczająco dużo czasu na omówienie procesu jego przygotowania i wspólną weryfikację.

Oto kilka sugerowanych punktów programu tego spotkania:

- ▲ Wyjaśnij cel i funkcję LinkedIn.
- ▲ Omów profil LinkedIn podopiecznego.

Rozważ przyniesienie wydrukowanej kopii własnego profilu na LinkedIn, aby zaprezentować podopiecznemu, jak przykładowo można go stworzyć. Przeprowadź otwartą dyskusję na temat wykorzystania LinkedIn w Polsce i w Ukrainie. Dowiedz się, czy LinkedIn jest używany w Ukrainie. Jakie informacje powinny być w nim zawarte i dlaczego? Możesz spróbować wykorzystać tę interakcję, aby przyjrzeć się portalowi LinkedIn jako narzędziu do szukania pracy i nawiązywania kontaktów zawodowych, zamiast „tylko” udzielać porad, jak stworzyć profil LinkedIn.

Jeśli spotkanie odbędzie się online zamiast osobiście, udostępnij ekran podopiecznemu, aby podczas spotkania wspólnie przeglądać ten sam profil na LinkedIn.

Ćwiczenia

1. Omów cel i funkcję LinkedIn

- a. Jeśli jeszcze nie zna tego narzędzia, przedstaw podopiecznemu LinkedIn i pomóż mu (jej) założyć profil LinkedIn, jeśli jeszcze go nie ma. Możesz również pokazać mu (jej) swój profil LinkedIn i wyjaśnić, jak działa. Porozmawiaj o tym, czy podobne platformy są używane w Ukrainie. Omów różnice, a także wady i zalety obydwu rozwiązań.

-
- b.** Porozmawiaj o tym, jakie elementy profilu LinkedIn zrobią dobre wrażenie na rekruterach i osobach z branży i dlaczego. Spróbuj podzielić się swoimi osobistymi doświadczeniami – pozytywnymi i negatywnymi – i zapytaj o jego (jej) doświadczenia.
 - c.** Omów zasady korespondencji na LinkedIn w procesie ubiegania się o pracę i nawiązywania kontaktów biznesowych.

2. Utwórz i/lub popraw profil LinkedIn podopiecznego

- a.** Wyjaśnij, jak podopieczny może stworzyć lepszy profil na LinkedIn. Oto kilka zaleceń, którymi możesz podzielić się z podopiecznym:
 - i. Wybierz odpowiednie zdjęcie profilowe.*
 - ii. Dodaj zdjęcie w tle.*
 - iii. Użyj nagłówka, aby opisać swoje cele zawodowe.*
 - iv. Napisz zwięzłe i przekonujące podsumowanie tego, co kiedyś robił i co chciałby robić.*
 - v. Uwzględnij swoje poprzednie doświadczenia zawodowe i wolontariackie oraz wykształcenie, opisując każde z nich.*
 - vi. Wymień odpowiednie umiejętności (w tym znajomość języków obcych).*
 - vii. Przeglądaj strony LinkedIn niektórych firm i organizacji, które są interesujące dla twojego podopiecznego.*

KOLEJNE KROKI

1. Możesz poprosić podopiecznego, aby przeanalizował swój profil na LinkedIn przy uwzględnieniu informacji zwrotnych, które otrzymał od ciebie podczas spotkania. Biorąc pod uwagę priorytety podopiecznego, możesz uzgodnić termin wprowadzenia zmian i poprosić go (ją) o przesłanie zaktualizowanej wersji, aby wymienić się dodatkowymi uwagami.
2. Jeśli podczas tej sesji omawiałeś z podopiecznym zasady korespondencji na platformie LinkedIn, rozważ wysłanie wiadomości z codziennej praktyki, które ilustrują pożądany styl komunikacji.



04

Spotkanie czwarte: przebieg rozmowy kwalifikacyjnej

Cel spotkania

- ▲ Przegląd podstaw i umiejętności związanych z rozmową kwalifikacyjną
- ▲ Przeprowadź próbną rozmowę kwalifikacyjną

Ćwiczenia

1. Omów podstawowe zasady dotyczące rozmowy kwalifikacyjnej.

- a. Zaproponuj dobre praktyki przydatne podczas rozmów kwalifikacyjnych. Podziel się spostrzeżeniami na temat tego, jak odpowiadać na pytania w sposób, który podkreśla mocne strony, umiejętności i doświadczenie podopiecznego, oraz jak unikać typowych błędów podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Omów strategię efektywnego działania podczas rozmowy kwalifikacyjnej w Polsce, która może być różna niż w Ukrainie. To ćwiczenie może być również okazją do tego, aby dowiedzieć się, jak pracuje się w różnych kręgach kulturowych.

Tent sugeruje wskazanie podstawowych oczekiwań dotyczących takich pojęć jak punktualność, wygląd osobisty, niezawodność i dobra komunikacja. Zrozumienie polskich norm i oczekiwań może znacznie poprawić przygotowanie podopiecznego do rozmowy kwalifikacyjnej. Na przykład: czy należy zadawać pytania podczas rozmowy kwalifikacyjnej, czy nie? Jeśli tak, to jakiego rodzaju pytania?

Możesz omówić rolę „small talk”. Osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne często rozpoczynają je od „small talk”, aby zbudować więź z kandydatami przed rozmową lub zobaczyć, jak angażują się w kontakt z nowymi ludźmi. Może to wyglądać różnie w zależności od kraju.

W tym miejscu można również wspomnieć o normach językowych w Polsce (np. odpowiednich i nieodpowiednich słowach używanych w sytuacjach oficjalnych).

-
- b.** Przeprowadź otwarty dialog na temat właściwego ubioru dobrze widzianego podczas rozmów kwalifikacyjnych w obszarze(-ach) zainteresowania podopiecznego. Każdy sektor ma inne oczekiwania co do ubioru, oparte na normach i zasadach społecznych. Przykładowo w niektórych środowiskach dżinsy i trampki mogą okazać się nieodpowiednim strojem na rozmowę kwalifikacyjną. Omów z podopiecznym kwestię zasad ubioru w środowisku biznesowym, pozostawiając jednocześnie miejsce na osobistą interpretację z jego (jej) strony.
 - c.** Jeśli jest to podopieczna, omów powszechne wyzwania, przed którymi stają kobiety podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Być może twoja podopieczna może opowiedzieć ci o wyzwaniach, z którymi przyszło jej zmierzyć się podczas poprzednich rozmów kwalifikacyjnych, takich jak pytania o to, jak łączy pracę z opieką nad dziećmi czy pytania dotyczące norm pracy kobiet w Ukrainie. Dowiedz się, jak odpowiadała na te pytania w przeszłości i podziel się swoimi doświadczeniami w odpowiadaniu na trudne pytania podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Jak podopieczny może najlepiej podkreślić swoje specyficzne doświadczenia i kwalifikacje? Dodatkowo jako mentor(-ka) możesz podzielić się spostrzeżeniami dotyczącymi dyskusji na temat równego wynagrodzenia dla kobiet i mężczyzn oraz tego, jak odnieść się do tego podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

2. Przeprowadź próbną rozmowę kwalifikacyjną

- a.** Większość spotkania poświęć na ćwiczenie umiejętności prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Powiedz podopiecznemu, że jest to dla niego (niej) bezpieczny sposób na przećwiczenie, jak to jest prowadzić rozmowę kwalifikacyjną, i uprzedź go (ją), że otrzyma od ciebie informacje zwrotne, jak poprawić swoje umiejętności prowadzenia rozmowy. Spróbuj odwrócić role: odegraj scenkę, w której to ty ubiegasz się o pracę w Ukrainie, a podopieczny przeprowadza z tobą rozmowę kwalifikacyjną. Przedyskutuj, co oba ćwiczenia mówią o kulturze pracy w Polsce i w Ukrainie.

Jeśli chcesz uzyskać listę pytań do wykorzystania podczas przeprowadzanej próbnej rozmowy kwalifikacyjnej, Tent zaleca skorzystanie z [listy wspólnych pytań i odpowiedzi CBS International Business School](#)⁷⁰

Upewnij się, że pytania i informacje zwrotne są dostosowane do obszaru(-ów) zainteresowań podopiecznego.

3. Dalsze kroki do podjęcia po rozmowie kwalifikacyjnej

- a. Omów sposób postępowania po rozmowie kwalifikacyjnej i rozmowie o pracę w Polsce i w Ukrainie, z uwzględnieniem ewentualnej wiadomości e-mail z podziękowaniem.
- b. Omów normy kulturowe dotyczące informacji zwrotnej od potencjalnego pracodawcy po rozmowie kwalifikacyjnej. Jak to wygląda w Polsce i w Ukrainie? Jak długo trzeba czekać na odpowiedź od firmy po rozmowie kwalifikacyjnej? Co należy zrobić, jeśli po kilku tygodniach nie otrzyma się odpowiedzi?

KOLEJNE KROKI

1. Podopieczny może wykazywać chęć i gotowość, aby zacząć umawiać i odbywać rozmowy kwalifikacyjne. Jeśli tak, zaaranżuj jedną rozmowę (online, osobiście lub telefonicznie) pomiędzy podopiecznym a jedną ze znanych ci osób pracujących w interesującej go (ją) branży.
2. W razie potrzeby zaoferuj swojemu podopiecznemu pomoc w przygotowaniu się do nadchodzących rozmów kwalifikacyjnych (ofertę tę można złożyć w dowolnym momencie trwania programu).

05

Spotkanie piąte: **Networking**

Cel spotkania

- ▲ Omów podstawowe zasady networkingu
- ▲ Przećwicz umiejętności nawiązywania kontaktów
- ▲ Omów aspekty networkingu, które dotyczą osób poszukujących pracy dla uchodźców

Ćwiczenia

1. Stwórz strategię networkingową z podopiecznym

- a. Zapoznaj się z zawodową i osobistą siecią kontaktów podopiecznego i przedyskutuj, w jaki sposób można ją najlepiej wykorzystać, aby przyspieszyć proces poszukiwania pracy.
- b. Porozmawiaj o typach networkingu, które są powszechne w Polsce i w Ukrainie (np. LinkedIn, e-mail, wydarzenia, itp.).
- c. Podkreśl różne sposoby budowania sieci kontaktów i pomóż podopiecznemu je poznać:
 - i. *Znajdź poprzez swoją sieć kogoś pracującego w obszarze lub obszarach), które interesują podopiecznego. Naucz podopiecznego prosić o 15-minutową rozmowę informacyjną, podczas której zapyta o pracę danej osoby i wyrazi zainteresowanie włączeniem do procesu przyszłych rekrutacji.*
 - ii. *Odwiedź stronę internetową firmy, którą zainteresowany jest podopieczny, znajdź adres e-mail osoby kontaktowej w tej firmie i wykonaj opisane powyżej czynności.*
 - iii. *Znajdź wydarzenia związane z pracą lub networkingiem organizowane przez firmy lub organizacje.*
- d. Omów normy kulturowe związane z nawiązywaniem kontaktów, m.in. rodzaje pytań, które warto zadawać, a także rolę, jaką odgrywa „small talk”.

2. Przeprowadź próbną sesję networkingową z podopiecznym

- a. Udawaj, że prowadzisz swobodną rozmowę na spotkaniu networkingowym lub za pośrednictwem połączenia wideo. Poproś podopiecznego, aby ćwiczył zadawanie pytań, które pozwolą mu (jej) dowiedzieć się czegoś o twojej pracy i przekazać informacje na temat jego (jej) doświadczenia zawodowego i zainteresowań. Zrób to samo w przypadku swobodnej rozmowy w Ukrainie. Wymieńcie doświadczenia: jakie można z tego wyciągnąć wnioski o różnicach w kulturze pracy?
- b. Omów próbną sesję networkingową. Przekaż podopiecznemu(-ej) informacje zwrotne i pozwól mu (jej) opowiedzieć o tym, z czym czuł się komfortowo, a z czym nie. Zrób to samo w drugą stronę.

KOLEJNE KROKI

1. Poproś podopiecznego, aby zastanowił się, z kim chciałby nawiązać kontakt w ramach sesji networkingowej. Zacznij od krótkiej listy osób zatrudnionych w branżach i na stanowiskach, którymi jest zainteresowany. Podczas następnej sesji możesz pomóc podopiecznemu przećwiczyć umiejętności nawiązywania kontaktów, mając na uwadze te konkretne ramy..
2. Poinformuj podopiecznego, że następna sesja będzie waszym ostatnim formalnym spotkaniem. Zapytaj, czy chciałby powrócić do jakichś konkretnych ćwiczeń z poprzednich spotkań. Jeśli tak, zaplanuj, że zostaną one omówione podczas spotkania.

06

Spotkanie szóste: **podsumowanie i kolejne kroki**

Cel spotkania

Po wspólnym omówieniu podstawowych zasad możesz wykorzystać ostatnie spotkanie, aby przygotować podopiecznego do nadchodzących sesji networkingowych. Spotkanie to jest dobrą okazją do powtórzenia konkretnych ćwiczeń z poprzednich sesji, do których podopieczny chciałby powrócić. Może być również wykorzystane do omówienia kwestii, które miały być poruszone na spotkaniu lub spotkaniach, na które nie udało ci się dotrzeć ze względu na ograniczenia czasowe.

Tent zaleca również, aby wykorzystać to spotkanie do ogólnego podsumowania tego, co zostało omówione podczas dotychczasowych wspólnych sesji, a także wszelkich kluczowych wniosków.

Ćwiczenia

1. Przygotuj podopiecznego do nadchodzących sesji networkingowych

- a.** Jeśli masz kontakty zawodowe, które chciałbyś przedstawić podopiecznemu, najpierw zapytaj go (ją), czy byłby zainteresowany i czy czułby się komfortowo, gdybyś go (ją) przedstawił. Wyjaśnij, że twój (twoja) podopieczny kończy program mentorski i jakie są jego cele. Jeśli dana osoba z twojej sieci zawodowej nie ma nic przeciwko takiemu połączeniu, przedstaw swojego podopiecznego.
- b.** Porozmawiaj z podopiecznym o danej osobie z twojej sieci zawodowej i zarządzaj oczekiwaniami. Wyjaśnij, że nawiązanie tego kontaktu nie może zagwarantować pracy, jednak osoba ta może być źródłem wiedzy na temat branży, firmy lub stanowiska i umożliwić nawiązanie kolejnych kontaktów, aby podopieczny mógł (mogła) rozszerzyć swoją sieć.
- c.** Pomóż w zorganizowaniu spotkania pomiędzy daną osobą z twojej sieci zawodowej a podopiecznym. Możesz pomóc podopiecznemu przygotować pytania i punkty do rozmowy na spotkanie.

2. Omów oczekiwania dotyczące Waszej relacji po zakończeniu programu mentorskiego

- a. Omów charakter Waszej relacji w przyszłości. Rozważ, co możesz, a czego nie możesz zaoferować (i uzyskać) w tej relacji w przyszłości. Czy podopieczny może się z tobą kontaktować, aby uzyskać referencje? Czy jesteś gotowy zweryfikować CV lub listy motywacyjne? Czy chciałbyś się z nim (nią) spotkać na kawie za kilka miesięcy? Czy są osoby, z którymi mógłbyś (mogłabyś) skontaktować podopiecznego? Czy wiesz o jakichś nadchodzących wydarzeniach networkingowych, na których może on (ona) poćwiczyć swoje umiejętności nawiązywania kontaktów?

3. Podsumuj i zakończ Wasze wspólne spotkania

- a. Zrób podsumowanie wszystkiego, co zostało omówione w ciągu roku.
- b. Zapytaj podopiecznego, jakie było jego (jej) największe osiągnięcie podczas programu mentorskiego, co było dla niego (niej) wyzwaniem i nad czym chciałby dalej pracować po zakończeniu programu.
- c. Przedstaw ogólną informację zwrotną podopiecznemu i poproś o jego (jej) opinię.

KOLEJNE KROKI

- 1. Poinformuj podopiecznego, że otrzyma od firmy Tent ankietę po programie i zachęć go (ją) do jej wypełnienia.



Załącznik

Wzór wiadomości e-mail do wysłania do przyszłych mentorów

Do wysłania przez koordynatora(-kę) mentoringu (informacje o tym, jak stworzyć link do ankiety, o którym mowa w tej wiadomości e-mail, znajdują się w **przewodniku**⁷¹):

Do wszystkich zainteresowanych:

[Nazwa firmy] bierze udział w programie mentorskim dla uchodźców z Ukrainy w Polsce organizowanym przez Tent Partnership for Refugees.

Jako koordynator(-ka) mentoringu w ramach programu rekrutuję pracowników do roli mentorów i bardzo mi zależy, abyś się w to zaangażował!

Mentoring uchodźców z Ukrainy może mieć ogromny pozytywny wpływ na ich sukces zawodowy. Służąc jako wzór do naśladowania, wskazując na możliwości, jak odnieść sukces w miejscu pracy, i pomagając podopiecznym w budowaniu ich sieci zawodowej, mentorzy mogą zmienić koleje losu uchodźców z Ukrainy.

Aby przygotować cię do roli mentora, Tent dostarczy ci przewodnik i zapewni szkolenie; obejmują one wsparcie i sugerowane tematy spotkań mentora z podopiecznym, takie jak analiza CV i listu motywacyjnego podopiecznego, ćwiczenie pytań na rozmowę kwalifikacyjną i budowanie sieci kontaktów, a także ułatwianie wprowadzenia w świat zawodowy.

Mentorzy powinni(-y) spotkać się ze swoimi podopiecznymi co najmniej sześć razy w ciągu czterech do sześciu miesięcy i będą odpowiadać za zorganizowanie logistycznych aspektów tych (najlepiej) osobistych spotkań.

Jeśli jesteś gotowy zaangażować się jako mentor(-ka), wypełnij ankietę znajdującą się tutaj [insert link] przed upływem terminu rejestracji w dniu [data ustalona przez firmę].

Mam nadzieję, że wielu z Was podejmie się tego zadania i skorzysta z tego wspaniałego doświadczenia!

Pozdrawiam,

[Imię i nazwisko koordynatora mentoringu]

Opcjonalna ankieta dla mentorów po zakończeniu programu

Do rozdania przez koordynatora(-kę) mentoringur:

Gratulujemy ukończenia programu mentorskiego!

Mamy nadzieję, że twoje doświadczenie w pracy z podopiecznym było pozytywne i udało ci się podzielić się spostrzeżeniami, które pomogą mu (jej) w rozwoju kariery, jednocześnie rozwijając własne umiejętności zawodowe.

Załączona ankieta zawiera pytania dotyczące twoich doświadczeń w trakcie trwania programu. Prosimy o udzielenie odpowiedzi z jak największą ilością szczegółów i opisów. Pomoże nam to zrozumieć, jak najlepiej prowadzić ten program w przyszłości. .

Pytania ankiety

1. Jak bardzo jesteś zadowolony z programu mentorskiego?

- ☐ Bardzo zadowolony
- ☐ Zadowolony
- ☐ Ani zadowolony, ani niezadowolony
- ☐ Niezadowolony
- ☐ Bardzo niezadowolony

2. Jak wyglądały twoje relacje z podopiecznym?

3. Jak rozwinął(-ęła) się podopieczny w okresie trwania programu?

4. Jakie były największe wyzwania podopiecznego?

5. Czego nauczyłeś się od podopiecznego?

6. Czego nauczyłeś się z tego programu mentorskiego?

*Ciąg dalszy na
następnej stronie*

7. Jakie było twoje największe wyzwanie jako mentora?

8. Jak można ulepszyć ten program mentoringowy?

9. Oceń, jak bardzo zgadzasz się lub nie zgadzasz z następującymi stwierdzeniami...

(Możesz dodać uwagi do każdej odpowiedzi).

i. Byłeś w stanie odpowiedzieć na konkretne pytania podopiecznego

- ☐ Zdecydowanie tak
- ☐ Tak
- ☐ Ani tak, ani nie
- ☐ Nie
- ☐ Zdecydowanie nie

ii. Udało ci się pomóc podopiecznemu zbudować mocniejszą sieć zawodową.

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

iii. Struktura programu była pomocna

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

iv. Mogłeś polegać na koordynatorze(-ce) mentoringu w swojej firmie w kwestiach związanych z mentoringiem.

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

*Ciąg dalszy na
następnej stronie*

v. Podopieczny był punktualny i przygotowany do spotkań.

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

vi. Podopieczny potraktował ten program poważnie.

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

vii. Program pomógł ci rozwinąć twoje własne umiejętności i sieć networkingową.

- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Tak
 - ☐ Ani tak, ani nie
 - ☐ Nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
-
-

viii. Czy działałbyś w charakterze mentora dla innych uchodźców w przyszłości?

- ☐ Tak
- ☐ Nie (wyjaśnij, dlaczego)

ix. Czy zachęcałbyś swoich rówieśników do pełnienia w przyszłości roli mentorów dla uchodźców?

- ☐ Tak
- ☐ Nie (wyjaśnij, dlaczego)



Przypisy końcowe

1. <http://www.tent.org>
2. <http://www.hias.org>
3. <https://www.unhcr.org/62a9d1494/global-trends-report-2021>
4. <https://reporting.unhcr.org/ukraine-situation>
5. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
6. <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/>
7. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
8. <https://www.gov.pl/web/udsc-en/the-law-on-assistance-to-ukrainian-citizens-in-connection-with-the-armed-conflict-on-the-territory-of-the-country-has-entered-into-force>
9. <https://www.tent.org/resources/guidance-for-european-companies-on-hiring-refugees-from-ukraine/>
10. <https://www.praca.gov.pl/eurzad/index.eup#/wyborSprawy/pomocDlaUkrainy>
11. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>
12. <https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/user-files/reports/refugeereport1.pdf>
13. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>
14. https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2022/10/ewl-report-ukrainians-in-poland-and-germany_en.pdf
15. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>
16. <https://translatorswithoutborders.org/language-data-for-ukraine>
17. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
18. https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2022/10/ewl-report-ukrainians-in-poland-and-germany_en.pdf
19. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>
20. <https://reliefweb.int/report/poland/refugees-ukraine-poland-profiling-update-august-2022>
21. <https://reliefweb.int/report/poland/refugees-ukraine-poland-profiling-update-august-2022>
22. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>

23. https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2022/10/ewl-report-ukrainians-in-poland-and-germany_en.pdf
24. <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/8580241,praca-ukraincy-polska-bezrobocie-malag.html>
25. <https://reporting.unhcr.org/document/3268>
26. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine/location/10781>
27. <https://www.tent.org/resources/guidance-for-european-companies-on-hiring-refugees-from-ukraine/>
28. <https://pomagamukrainie.gov.pl/potrzuje-pomocy>
29. <https://www.migrant.info.pl/home.html>
30. <https://data.unhcr.org/es/documents/details/96036>
31. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/95767>
32. <https://www.nbp.pl/publikacje/migracyjne/ukrainian-refugees-2022.pdf>
33. https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2022/09/United_Business_for_Ukraine_Report.pdf
34. <https://hias.org/publications/waiting-for-the-sky-to-close/>
35. <https://katowice.praca.gov.pl/pomocdlaukrainy>
36. <https://gupkrakow.praca.gov.pl/pomocdlaukrainy>
37. <https://psz.praca.gov.pl/pomocdlaukrainy>
38. <https://warszawa.praca.gov.pl/pomocdlaukrainy>
39. <https://wroclaw.praca.gov.pl/pomocdlaukrainy>
40. <https://edukacja.um.warszawa.pl/przedszkola>
41. <https://fise.org.pl/>
42. <https://forummigracyjne.org/>
43. <https://fresw.pl/>
44. <http://www.bedzielepiej.org/index.php/2022/03/02/darmowe-lekcje-jez>
45. <https://fundacjaukraina.eu/kursy-jezyka-polskiego-lets-mow/>

46. <https://centrumwielokulturowe.waw.pl/>
47. <https://instytutjezykowy.pl/pl/kursy-online>
48. <https://hello.tutlo.com/help-for-ukraine>
49. <https://www.wnjs.pl/gdzie-uczymy/>
50. <https://ocalenie.org.pl/>
51. <https://fundacjaukraina.eu/>
52. <https://mamopracuj.pl/>
53. <https://www.profi-lingua.pl/>
54. <https://rioeducentrum.com/#dlaczego-dzialamy>
55. <https://www.facebook.com/sciiwo/>
56. <https://ukrainskidom.pl/>
57. <https://zlobki.waw.pl/aktualnosci/wolne-miejsca-w-warszawskich-placowkach-w-rekrutacji-uzupelniajacej-stan-na-dzien-25112022-r/>
58. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
59. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
60. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
61. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
62. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
63. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
64. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
65. <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/44644/manage-licenses-certifications?lang=en>
66. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
67. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/

68. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/
69. <https://www.tent.org/resources/guidance-for-european-companies-on-hiring-refugees-from-ukraine/>
70. <https://www.cbs.de/en/blog/common-interview-questions-and-answers-and-tips/>
71. https://docs.google.com/document/d/1nRyuolNBOeeFwMoWJmUUu9VSz9C_WxZE/

