

## Integracja pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji – nowe wyzwania dla ZZZL w organizacjach w Polsce

**Anna Ścibior-Butrym**

Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego

e-mail: anna.scibior-butrym@phd.usz.edu.pl

ORCID: 0000-0001-7756-6908

© 2024 Anna Ścibior-Butrym

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Ścibior-Butrym, A. (2024). Integracja pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji – nowe wyzwania dla ZZZL w organizacjach w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 141-150.

**DOI:** 10.15611/pn.2024.1.13

**JEL Classification:** J1, J6

**Streszczenie:** W artykule przybliżono zmieniające się uwarunkowania społeczno-kulturowe, które są katalizatorem zmian w strukturach współczesnej organizacji. Na przestrzeni ostatnich lat społeczeństwo w Polsce ulega przeobrażeniu z (względnie) kulturowo homogenicznego w heterogeniczne. Wielokulturowość w strukturach zatrudnienia stawia nowe wyzwania przed zarządzaniem zasobami ludzkimi, w którym kluczowym obszarem jest integracja.

Celem artykułu jest ukazanie potencjalnych barier i ułatwień w integracji migrantów pochodzenia ukraińskiego, białoruskiego i gruzińskiego, którzy stanowią trzy najbardziej dynamicznie osiedlające się w Polsce mniejszości narodowe. W artykule przedstawiono wyniki badania pilotażowego w postaci zogniskowanego wywiadu grupowego z udziałem cudzoziemskich pracowników reprezentujących wymienione narodowości. Przeprowadzone badanie stanowi fazę wstępną do dalszych, pogłębionych dociekań naukowych.

**Słowa kluczowe:** integracja, zarządzanie różnorodnością, uwarunkowania społeczno-kulturowe, zarządzanie zasobami ludzkimi

### 1. Wstęp

Uwarunkowania społeczno-kulturowe są jednym z kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji. Społeczny wymiar otoczenia organizacji obejmuje jego cechy demograficzne, przyjęte normy, zasady i systemy wartości. Jak podaje Mazur (2021, s. 51) „funkcjonowanie organizacji wynika z miejsca zajmowanego w określonej rzeczywistości kulturowej”.

Uwrażliwienie na zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym organizacji wpływa na to, co dzieje się w jej wnętrzu, i na sposób, w jaki sobie radzi lub nie z funkcjonowaniem na rynku. Widoczna ten-

dencja ku uznaniu heterogeniczności kulturowej otoczenia organizacyjnego w Polsce jest konsekwencją m.in. wzmożonych ruchów migracyjnych. Polska na przełomie ostatnich lat przestaje być krajem emigracji i, przyjmując migrantów, staje się miejscem ich osiedlenia. Zróżnicowanie społeczne pod względem narodowości determinuje przeobrażenia uwarunkowań społeczno-kulturowych dla organizacji. Różnorodne pod względem pochodzenia struktury zatrudnienia w praktyce oznaczają zatrudnienie mniejszości narodowych mających swój własny inwentarz kulturowy, który kształtuje ich postawy, wartości, potrzeby i zachowania. Podsiadłowski, Otten i van Zee (za: Podsiadłowski, 2010) podają 5 różnych perspektyw spojrzenia organizacji na pojawienie się różnorodności:

- wzmocnianie jednorodności (*Reinforcing Homogeneity*) poprzez unikanie, a nawet stawianie oporu zróżnicowanej sile roboczej,
- dla nierozróżniających kolorów (*Colour-Blind*) – podkreślanie równych szans zatrudnienia przy jednoczesnym braku uznania różnic kulturowych,
- sprawiedliwość/uczciwość (*Fairness*) – uwzględnienie potrzeby szczególnego wsparcia dla grup mniejszościowych w celu zapewnienia równego i sprawiedliwego traktowania, zmniejszania nierówności społecznych i unikania praktyk dyskryminacyjnych,
- dostępność (*Access*) – odniesienie się do różnorodności jako uzasadnienia biznesowego poprzez uzyskanie dostępu do różnorodności klientów i rynków międzynarodowych, a także uznanie odzwierciedlenia sytuacji demograficznej w przedsiębiorstwie w stosunku do jego otoczenia zewnętrznego,
- integracja i uczenie się (*Integration and Learning*) – wychodzenie poza demografię związaną z biznesem i uznanie, że wszyscy – także wewnątrz organizacji – mogą czerpać korzyści ze zróżnicowanego kontekstu pracy, a różnorodność tworzy ogólne środowisko uczenia się dla organizacji (jako całości) i jej pracowników.

Jamka (2011, s. 256, 267) natomiast przytacza za Moorem 4 różne rodzaje podejścia organizacji do różnorodności: (1) wrogie – prowadzące do dyskryminacji; (2) neutralnie ją akceptujące, ale bez podejmowania wyspecjalizowanych działań (3) naiwnie pozytywne – oczekujące automatycznych korzyści, np. w wyniku samego aktu zatrudnienia kadr kierowniczych zróżnicowanych kulturowo i (4) realistyczne – rozumiejące potrzebę świadomego zarządzania różnorodnością. Przy tym wydaje się, że tylko to ostatnie dostrzega w różnorodności zarówno zagrożenia, jak i potencjał dla rozwoju organizacji. Jak podaje Konecki (2007, s. 13, 14), podjęcie problematyki kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest związane z potrzebą diagnozy i analizą wpływu czynników kulturowych na praktyki zarządzania w przedsiębiorstwie, a także z rozwojem dziedziny zwanej „zarządzaniem zasobami ludzkimi”, która niezwykle dynamicznie rozwija się także w Polsce.

Zmiany zachodzące w obrębie dostępnych zasobów ludzkich to jedno ze znaczących wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj współczesne organizacje. Zróżnicowane otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne wymaga zatem od organizacji podjęcia działań dostosowawczych do zaistniałych okoliczności. Maksymalizacja różnorodności i czerpanie z niej korzyści w organizacji to ważne zagadnienia z perspektywy dzisiejszej jakości zarządzania i to nie tylko zasobami ludzkimi (Gross-Gołacka, 2019, s. 36). Diagnoza potrzeb organizacyjnych w kontekście jej celów, ale i zmieniających się uwarunkowań społeczno-kulturowych wymaga dogłębnego poznania jej zasobów, którym jednym z bardziej kluczowych są zasoby ludzkie. To pracownicy konkretnych narodowości stanowią bogactwo różnorodności kulturowej niosącej ze sobą potencjał, ale i zagrożenia dla organizacji. Według danych podawanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych liczba ubezpieczonych cudzoziemców w Polsce na koniec lipca 2023 r. wynosiła 1,097 mln. Wśród nich najliczniejszą mniejszość narodową stanowią Ukraińcy – 749,07 tys., następnie Białorusini – 122,7 tys. i Gruzini – 27,4 tys. (money.pl, 2023). Tak zróżnicowana struktura zatrudnienia czyni pracowników reprezentujących wymienione narodowości interesującym podmiotem badań, zwłaszcza w kontekście przyjmowanych strategii akulturacji. Skłonność do integracji w miejscu pracy może mieć kluczowe znaczenie dla zatrudniających ich organizacji.

## 2. Różnorodność kulturowa w zarządzaniu i problemy integracji pracowników cudzoziemskich

### 2.1. Migracja Ukraińców, Białorusinów i Gruzinów w Polsce na przestrzeni ostatniej dekady

Historia Polski ukazuje kraj wielokulturowy i wieloreligijny. „W okresie przedwojennym ponad 30% jej mieszkańców było przedstawicielami innych narodowości. Dopiero po II wojnie światowej, po przesunięciu granic i akcji wysiedleńczej, Polska stała się prawie zupełnie jednolita narodowościowo i kulturowo” (Krajewska-Kułak i Łukaszuk, 2010, s. 79). Radykalna polityka migracyjna Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uczyniła z niej kraj ludzi marzących o emigracji, którzy mogli zrealizować swoje pragnienia po zmianie ustroju i przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Stopniowa liberalizacja przepisów dotyczących legalizacji pobytu i zatrudnienia w państwach członkowskich była katalizatorem wzmożonych ruchów migracyjnych Polaków. „Dostępne dane (szacunkowe i rzeczywiste) pokazują te same trendy w strumieniach emigracji z Polski. Największa fala emigracji miała miejsce w latach 2004-2007. Liczba emigrantów z Polski na pobyt stały podwoiła się między rokiem 2005 a 2006” (Matkowska, 2011, s. 91). Jednakże ta tendencja maleje, a w latach 2018-2023 zaobserwowano wzrost liczby osób migrujących do Polski. Jak podają Kuzior i Lobanova (2017, s. 220) przytaczając słowa Jakuba Dudziaka, Rzecznika Urzędu ds. Cudzoziemców: „Polska jest coraz popularniejszym kierunkiem migracji cudzoziemców. Zdecydowana większość to migracje czasowe, zezwolenia na tego rodzaju pobyt i pracę, a także edukację. Często są również przypadki połączenia rodzin”.

W 2023 r. największą mniejszość narodową stanowili Ukraińcy. Od 2014 r., na skutek aneksji Krymu przez Federację Rosyjską, fale imigrantów przybrały masowy charakter. Ukraińcy uciekali przed rosyjską agresją i pogarszającą się sytuacją gospodarczą. Liberalizacja przepisów dotyczących wjazdu na teren RP (zniesienie obowiązku wizowego) i zezwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy mieszkających w Polsce, wraz ze zmieniającymi się czynnikami popytowo-podażowymi rynku pracy, dawała możliwość swobodniejszego zatrudnienia wschodnim sąsiadom. Do 2022 r. główny cel osiedlania się Ukraińców w Polsce miał charakter ekonomiczny. Wojna rosyjsko-ukraińska spowodowała masowe ucieczki z kraju, a Polska z dnia na dzień otworzyła granice, przyjmując miliony uciekinierów wojennych, dając im m.in. schronienie i możliwość podjęcia pracy bez żadnych zezwoleń. Do 23 lutego 2023 r., rok po wybuchu wojny, Straż Graniczna odprawiła z Ukrainy do Polski ponad 10 mln uchodźców (Twitter.com, 2023). Jednocześnie spora część z nich wyjechała do ojczyzny lub potraktowała polskiego sąsiada jako kraj tranzytowy i znalazła schronienie w innych zachodnich państwach. Według szacunków badaczy Ośrodka Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego liczba cudzoziemców z Ukrainy w grudniu 2022 r. oscylowała między 2,1 a 2,2 mln.

Dwie inne grupy, interesujące ze względu na dynamikę migracyjną i znaczący przyrost liczebności wśród mniejszości narodowych, które wybrały Polskę jako swój nowy kraj osiedlenia, stanowią Białorusini i Gruzini. Jak podaje Urząd do Spraw Cudzoziemców, od 2019 r. Białorusini są drugą pod względem liczebności grupą cudzoziemców w Polsce. Na dzień 31 października 2022 r. 62 079 Białorusinów legitymowało się ważnym dokumentem pobytowym RP. Od wyborów prezydenckich na Białorusi w 2020 r. i wybuchu wojny w Ukrainie zwiększa się liczba wniosków o pobyt (głównie czasowy). Białorusini szukają w Polsce schronienia i pracy (Urząd do Spraw Cudzoziemców, 2022). Trzecią mniejszością narodową, interesującą ze względu na liczbę imigrantów różnicujących kulturowo struktury zatrudnienia w Polsce, są obywatele Gruzji. Według danych podawanych przez Urząd do Spraw Cudzoziemców w 2021 r. Gruzini byli jedną z najdynamiczniej rosnących grup cudzoziemców osiedlających się w Polsce. Ich liczba przekraczała wówczas 10 tys. osób – co stanowiło dwukrotnie większą liczbę niż w 2020 r. (Urząd do Spraw Cudzoziemców, 2021). Przyrost gruzińskiej mniejszości jest zauważalny od wprowadzenia przez Polskę ruchu bezwizowego w 2017 r. i trwa nieprzerwanie. Według Urzędu do Spraw Cudzoziemców imigracja ta ma charakter ekonomiczny. Ułatwiony dostęp do rynku pracy i możliwość

korzystania z programu dla przedsiębiorców i specjalistów IT (Poland Business Harbour), sprzyja zatrudnieniu Gruzinów. Na koniec czerwca 2022 r. liczba legalnie zatrudnionych osób pochodzenia Gruzji wynosiła 28 tys. (ZUS, 2022).

## 2.2. Kultura i zarządzanie różnorodnością kulturową

Wraz z przemianą społeczeństwa monokulturowego w wielokulturowe przeobraża się zewnętrzne otoczenie organizacji. Coraz bardziej istotny staje się heterogeniczny kontekst społeczno-kulturowy, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa w Polsce. Wskutek m.in. problemów demograficznych, czynników popytowo-podażowych rynku pracy, a także niezwykle liberalnej polityki migracyjnej stanowiącej odpowiedź na problem uciekinierów wojennych z Ukrainy, różnorodność kulturowa przenika w struktury zatrudnienia i wymaga konkretnych działań zarządczych, gwarantujących stabilną pozycję rynkową w turbulentnych czasach.

Podejścia do istotności kultury w zarządzaniu również ulegają pewnym transformacjom. Mazur (2021) zauważa swoistą dychotomię w jej uznawaniu na gruncie zarządzania. Zestawienie kilku z nich zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Wybrane podejścia do kultury w zarządzaniu

| Podejścia  | Założenia  |    | Podejścia  | Założenia   |
|--|--|----|--|---|
| Stanowisko ukierunkowane na rozbieżności kulturowe | Kultura wpływa na zarządzanie organizacją. Różnice wynikające z odmienności kulturowej mogą decydować o przyjęciu lub odrzuceniu systemów wartości wzorów zachowania.  | vs | Stanowisko ukierunkowane na zbieżności kulturowe | Ujednolicona struktura organizacji i technologii to skuteczne sposoby zarządzania. Kultura nie ma istotnego znaczenia.  |
| Podejście wolne od wpływów kultury                 | Konwergencja struktur i praktyk zarządzania organizacjami pomiędzy kulturami spowodowana jest dwoma czynnikami: szybkim upowszechnianiem się praktyk zarządzania poprzez zestandaryzowane międzynarodowe szkolenia i edukację oraz działalność przedsiębiorstw międzynarodowych, a także „uniwersalnym” językiem technologii, który determinuje struktury organizacyjne i procesy pracy. | vs | Podejście zorientowane na kulturę                | Perspektywa „kulturalistów” – zorientowanie na różnice systemów wartości; Perspektywa „instytucjonalistów” – zorientowanie na otoczenie instytucjonalne, w których funkcjonują organizacje. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mazur, 2021, s. 12).

W istocie jest to spór o to, jaki i na ile istotny wpływ na zarządzanie organizacją ma kultura, co tym samym kształtuje podejście do uznania jej za istotną zmienną w prowadzeniu badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Podejście zorientowane na kulturę w organizacji pozwala traktować ją jako jedną z kluczowych zmiennych objaśniających. Klasyk badań kultury w organizacjach Hofstede ujmuje ją jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu” (G. Hofstede i G. J. Hofstede, 2007). Oddając tym samym należne miejsce procesom socjalizacji i wpływu środowiska społecznego kształtującego hierarchię wyznawanych wartości i zachowania człowieka. Bauman (1990, s. 150) pisze, że „kultura jest w istocie ludzką aktywnością prowadzoną przez jednych w stosunku do innych”, a Włodarczyk (2003, s. 954), że jest to „względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswojonych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań”. Uznanie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji to uznanie istotności zarządzania różnorodnością kulturową, stanowiącą jeden z najistotniejszych jej wymiarów.

Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym (Stankiewicz, 2013, s. 489). Według Jamki (2011, s. 233) zarządzanie różnorodnością powinno łączyć: misję organizacyjną, kulturę organizacyjną i pracowników. Parafrazując słowa autorki – misja powinna być widoczna w strategii ukierunkowanej na wykorzystanie potencjału świadomie dobranej załogi (z ich zróżnicowanymi możliwościami, umiejętnościami i wiedzą), a kultura organizacyjna powinna promować wartości, normy i zwyczaje wolne od stereotypów i uprzedzeń. Innymi słowy, uznanie różnorodności kulturowej w organizacji wymaga uwrażliwienia menedżerów zarówno na możliwe perturbacje i problemy, jak i na pojawiający się potencjał do rozwoju całej organizacji.

W organizacjach, w których nie uwzględnia się różnorodności i nie przyjmuje holistycznego podejścia do eliminowania dyskryminacji, poczucie niesprawiedliwości będzie miało negatywny wpływ zarówno na pracowników jak i na klientów. Organizacje powinny skoncentrować swe działania na całościowych (holistycznych) strategiach, odnoszących się do szerszych problemów z zasobami ludzkimi i docenić zróżnicowanych pracowników (Kandu, 2001). Rozmaitość kulturowa wymaga wrażliwości na różnice potrzeb, wyznawaną hierarchię wartości, problemy komunikacyjne i inne mogące doprowadzić do niepożądanych postaw organizacyjnych, konfliktów i demotywacji. Istotnym obszarem ZZL w organizacji wielokulturowej są działania integracyjne.

Integracja w kontekście zachowań osób w sytuacji migracyjnej jest jedną z czterech strategii akulturacji przyjmowanych przez migranta. Akulturacja jest procesem leżącym w obrębie zainteresowań różnych dziedzin nauki. Klasyczna definicja Redfielda, Lintona i Herskovitsa z 1936 r. mówi, że „akulturacja obejmuje zjawiska występujące, gdy grupy pochodzące z różnych kultur wchodzi w ciągły, bezpośredni kontakt powodujący zmiany w pierwotnych wzorach kulturowych jednej lub obu grup” (Grzymała-Kazłowska, 2007, s. 88). W literaturze przedmiotu najczęściej prezentowany jest model akulturacji Berry’ego, który w swoisty sposób zawęża pojęcie akulturacji do udzielenia odpowiedzi na dwa pytania: na ile osoba w sytuacji migracyjnej uznaje atrakcyjność nowej kultury oraz na ile istotne dla osoby w sytuacji migracyjnej jest przywiązanie do kultury rodzimej?

W konsekwencji udzielonych odpowiedzi imigrant decyduje się przyjąć jedną z czterech strategii, która kształtuje jego postawy i zachowania społeczne w kraju przyjmującym (tab. 2).

Tabela 2. Model akulturacji Berry’ego

| Czy utrzymywanie relacji z nową grupą uważa się za wartościowe? | Czy warto zachować swoją tożsamość kulturową i jej cechy charakterystyczne? | Wybrana strategia |
|---|---|-------------------|
| Tak   | Tak   | Integracja        |
| Nie   | Tak   | Separacja         |
| Tak   | Nie   | Asymilacja        |
| Nie   | Nie   | Marginalizacja    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Berry, 1992).

Uznając za wartościowe utrzymywanie pozytywnych relacji z nową grupą, a jednocześnie zachowując własną tożsamość kulturową, imigrant przyjmuje postawę integracyjną. Gotowość do asymilacji charakteryzują otwartość i chęć przyjęcia nowej kultury przy jednoczesnym „porzuceniu” kultury rodzimej. Obie strategie charakteryzuje pozytywne nastawienie do nowego społeczeństwa kraju przyjmującego i chęć swoistej przynależności do nowego środowiska. Gdy osoba w sytuacji migracyjnej nie jest zainteresowana nową kulturą, a za to przywiązuje ogromną wagę do własnej, skłania się ku zachowaniom

separacyjnym, które w ekstremalnym przypadku mogą prowadzić do izolacji kulturowej i ostracyzmu. Zdarza się również, iż osoba doświadczająca migracji nie odczuwa potrzeby kultywowania własnej kultury ani przyjmowania nowo zastanej za swoją. W takiej sytuacji jego zachowania będą kształtowane przez strategię społecznej marginalizacji.

Nawiązując do koncepcji Berry'ego, Bourhis i jego współpracownicy w 1997 r. zaproponowali lustrzaną typologię stosunku społeczeństwa przyjmującego do imigrantów. Według tej koncepcji strategia adaptacyjna migrantów zależy nie tylko od preferencji samych migrantów, ale i od postawy akulturacyjnej społeczeństwa przyjmującego, przejawiającej się w stosunku do imigrantów przeważającym w społeczeństwie przyjmującym oraz w dominujących ideologiach i polityce migracyjnej. Postawa wobec przybyszy z zagranicy wyznaczana jest na podstawie odpowiedzi na następujące dwa pytania. 1) Czy przedstawiciele grupy dominującej skłonni byłiby zaakceptować, że imigranci zachowują swoją tożsamość kulturową? 2) Czy przedstawiciele społeczeństwa przyjmującego akceptują to, że migranci przyjmują nową tożsamość kulturową? (Grzymała-Kazłowska, 2007, s. 89, 90). To ukazuje akulturację jako proces interakcyjny, którego konsekwencją jest przyjęcie przez osobę w sytuacji migracyjnej konkretnej strategii kształtującej jej społeczne zachowania. Zdaniem Grzymały-Kazłowskiej (2013, s. 6) pojęcie integracji odnosi się do uczestnictwa imigrantów w różnych obszarach życia społeczeństwa przyjmującego, a włączanie imigrantów w życie w nowym kraju zakłada nie tylko ich związki ze społeczeństwem przyjmującym, lecz także odpowiedni poziom ich kompetencji kulturowych oraz poszanowanie przez nich podstawowych norm, wartości i instytucji goszczącego ich kraju. Mnogość modeli integracyjnych ukazuje jej różne wymiary. Jednym z nich jest wymiar ekonomiczny związany z aktywnością zawodową.

Integracja dotyczy osób oraz występujących pomiędzy nimi powiązań i interakcji, a jej istotą jest proces dopasowywania się i uzgadniania części składowych zbiorowości społecznej, którymi są kultura, normy społeczne, wzory osobowe, role i funkcje wynikające z podziału pracy, zachowania się członków grupy i sposoby ich wzajemnego komunikowania się (Robak, 2014 s. 50). Wydaje się oczywiste, iż zróżnicowanie kulturowe w strukturze zatrudnienia organizacji wymaga zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającego różnice kodów kulturowych, a tym samym potrzeb, wyznaczanych hierarchii wartości, obyczajów, postaw (również pod względem pracy, relacji pracowniczych itp.) wpływających na integrację pomiędzy pracownikami, a także między pracownikiem i całą organizacją. „Proces integrowania pracowników wiąże się z tworzeniem ze zbioru indywidualności harmonijnie współpracującego zespołu. Działania z zakresu integrowania zespołów są nie tylko oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, ale przede wszystkim wpływają na rozwój całego potencjału społecznego organizacji” (Robak, 2014, s. 500). Na potrzeby niniejszego artykułu i w oparciu o przytaczane teorie akulturacji założono, że integracja pracowników cudzoziemskich w miejscu pracy jest wynikiem dokonania pewnych odniesień do członków organizacji i do samej organizacji, która jest dla migranta środowiskiem atrakcyjnym, ale także umożliwiającym zachowanie własnej tożsamości kulturowej. Zasadne zatem zdaje się pytanie o to, jakie bariery i rekomendacje w integracji wskazują migranci stanowiący największą liczbę mniejszości narodowych różnicujących rynek pracy.

### 3. Metodyka badań własnych

Celem przeprowadzonego badania było określenie barier i ułatwień w integracji pracowników pochodzenia ukraińskiego, białoruskiego i gruzińskiego w organizacjach, które ich zatrudniają w Polsce. Badanie miało charakter pilotażowy i zostało przeprowadzone metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Badanie fokusowe wybrano ze względu na jego rozpoznawczy i eksploracyjny charakter.

W dyskusji grupowej pojawia się prawie nieodparty impuls, by mówić nawet o sprawach, jakich się wcześniej nie poddawało racjonalnemu przemyśleniu. Sprzyjają temu procesy zachodzące w trakcie spotkania, uczestnicy bowiem: reagują na wypowiedzi innych, zwracają się do siebie nawzajem, zadają

sobie pytania, wspólnie tworzą pomysły, inspirują się, przywołują wspomnienia, modyfikują wzajemne wypowiedzi, uzupełniają nawzajem swoje wypowiedzi, kontrolują nawzajem stereotypowe myślenie, przyjmują odmienne stanowiska, przekonują się wzajemnie, zmieniają swoje opinie (Lisek-Michalska, 2013, s. 29). Poza tym badanie fokusowe pozwala uwzględnić perspektywę kulturową, a więc m.in. różnice w rozumieniu pewnych pojęć i zagadnień, różnice w dystansie i swobodzie wypowiedzi dotyczących prywatnego obszaru życia respondentów, ich otwartości czy poziomu ekstrawersji, z którymi spotyka się moderator. Jak podaje Gawlik (2012, s. 135), „ogólnym celem badań fokusowych jest uzyskanie zrozumienia i pogłębionego wglądu w postawy, motywacje czy oceny reprezentowane w badanej grupie”, które pozwalają na osiągnięcie założonego celu badawczego. Do udziału w badaniu zaproszono 8 osób spośród 3 mniejszości narodowych: ukraińskiej, białoruskiej i gruzińskiej. W doborze próby i dotarciu do potencjalnych respondentów skorzystano z pomocy pracowników Centrum Pomocy Migrantom i Uchodźcom w Szczecinie. Ostatecznie w zogniskowanym wywiadzie grupowym wzięło udział 7 kobiet i 1 mężczyzna. Uczestnicy są zróżnicowani względem narodowości, statusu pobytowego i wieku. 5 osób to obywatele Ukrainy, 2 – Białorusi i 1 – Gruzji. Najmłodszy respondent miał 26 lat, a najstarszy 53 lata. Wszystkie badane osoby w czasie przeprowadzania badania pracowały w organizacjach zatrudniających różnorodnych kulturowo pracowników. Zebrane informacje personalne poszerzono o dane dotyczące długości zatrudnienia, a także zawodów wykonywanych w miejscu pochodzenia i w Polsce, co w połączeniu z pozostałymi danymi może stanowić interesujący materiał do dalszych analiz uwzględniających korelacje pomiędzy zmiennymi. 5 badanych cudzoziemców pracowało w takim samym zawodzie jak w kraju pochodzenia, pozostali zmienili branżę, ale nie wykonywali pracy poniżej swoich kwalifikacji. 7 z 8 uczestników posiada wykształcenie wyższe, 1 – średnie. Poziom kompetencji językowych był na zróżnicowanym poziomie.

Ze względu na możliwość pojawienia się bariery językowej w wywiadzie wzięło udział konsultant kulturowy ze znajomością języka rosyjskiego (wspólnego dla wszystkich trzech mniejszości). Rozmowa odbywała się w języku polskim i rosyjskim w oparciu o swobodny scenariusz moderatora. Celem wprowadzenia uczestników badania w obszar poruszanych zagadnień poproszono ich o udzielenie odpowiedzi pozytywnej lub negatywnej na dwa pytania, analogicznie do pytań stanowiących podstawę modelu akulturacji Berry'ego, tj.:

1. Czy utrzymywanie relacji z nową grupą (w pracy) uważasz za wartościowe?
2. Czy warto zachować swoją tożsamość kulturową i jej cechy charakterystyczne (w pracy)?

Kierując się doświadczeniem w prowadzeniu badań wśród cudzoziemców, badacz skonstruował wymienione pytania w oparciu o opinię pojedynczych osób reprezentujących badane mniejszości narodowe. Ze względu na różnice w rozumieniu pewnych pojęć ostatecznie pytania zaprezentowane uczestnikom badania w stopniu minimalnym różniły się od oryginalnych. Na podstawie udzielonych odpowiedzi ustalono, iż 4 osoby spośród badanych skłaniają się ku strategii asymilacyjnej, a 4 ku strategii integracyjnej. Następnie moderator poprosił uczestników badania o wyrażenie opinii w kwestii barier i ułatwień w przyjmowaniu strategii integracyjnej w miejscu pracy.

#### **4. Analiza zebranych danych i wnioski końcowe**

Analiza zebranego materiału pokazała, iż słusznie uwzględniono możliwość różnej interpretacji pojęć i zagadnień stanowiących przedmiot badania. Tego typu różnice kulturowe wybrzmiały głównie w kontekście rozumienia relacji pracowniczych, tożsamości narodowej, otwartości na porozumiewanie się rodzimym językiem w miejscu pracy i zagadnienia akulturacji. Interakcyjny charakter badania i obecność konsultanta kulturowego ze znajomością języka rosyjskiego pozwoliły uniknąć nieporozumień. Dokonując wyboru między odpowiedziami „tak” lub „nie” na pytania o istotność utrzymywania dobrych stosunków ze współpracownikami i akcentowania swojej kultury w miejscu pracy, uczestnicy równomiernie „podzielili się” na skłaniających się do strategii asymilacji i strategii integracji. Osoby badane

wskazały, że istotne jest nastawienie cudzoziemców do nowego miejsca pracy. Uznano, iż owo nastawienie może się wiązać z rodzajem sytuacji migracyjnej, w której znajdują się osoby osiedlające się w kraju przyjmującym. Inne podejście i stosunek do miejsca zatrudnienia (i osób współpracujących) może mieć imigrant ekonomiczny, inny uciekinier wojenny, a jeszcze inny uchodźca. Wszyscy zgodzili się co do istotności integracji w pracy i jej wpływu na społeczne funkcjonowanie zarówno osób doświadczających migracji, jak i społeczeństwa przyjmującego. W drodze pewnych uzgodnień grupowych ustalono, że największą barierę w przyjmowaniu pozytywnej strategii akulturacji stanowi niechęć pracodawcy do zrozumienia sytuacji, w której znajdują się zatrudniani migranci, i trudności, z którymi się borykają. Problemy w komunikacji, wyrażane m.in. brakiem cierpliwości do tłumaczenia zadań i obowiązków pracowniczych oraz dyskryminacją ze względu na brak znajomości języka polskiego, są przyczyną frustracji i poczucia niesprawiedliwości.

Wśród wskazanych praktyk, które mogłyby zdaniem respondentów ułatwiać międzykulturową integrację cudzoziemskich pracowników, znalazły się: większa elastyczność pracodawców i otwarcie na potencjał osób zatrudnianych, umożliwienie im rozwoju, dbanie o poczucie równości, stworzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, pomoc w komunikacji i rozwiązywaniu konfliktów w zespole pracowniczym, okazanie większej cierpliwości m.in. w tłumaczeniu powierzonych zadań. Zdaniem badanych osób łatwiej jest o postawę integracyjną, gdy człowiek może wykonywać pracę w swoim zawodzie, a także gdy ma z organizacją i współpracownikami wspólny cel.

Celem badania było określenie barier i ułatwień w integracji pracowników pochodzenia ukraińskiego, białoruskiego i gruzińskiego w organizacjach, które ich zatrudniają w Polsce. W oparciu o zgromadzony materiał można wnioskować, iż wśród wymienionych migrantów może występować skłonność do strategii asymilacyjnej i/lub integracyjnej. Uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego wskazywali bariery i ułatwienia, które ich zdaniem mają wpływ na ten proces w ich miejscu pracy. Ukazują one, jak istotny obszar zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zróżnicowanych pod względem kultury stanowią działania prointegracyjne. Zmiana w społecznym otoczeniu organizacji i jej wielokulturowość wymagają wprowadzenia modyfikacji w jej zarządzaniu. Potraktowanie różnorodności kulturowej w organizacji jako zmiennej objaśniającej zachowania pracowników, ich zaangażowanie itp. stanowi punkt wyjścia do tworzenia i wdrażania odpowiednich strategii zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji. Respondenci, pomimo różnic kulturowych i doświadczeń migracyjnych, wykazywali chęć integrowania się w miejscu zatrudnienia. Jednocześnie wskazywali na poczucie frustracji, wynikające z braku porozumienia międzykulturowego, uznania różnic kulturowo-obyczajowych, bariery językowej, odpowiedniego wprowadzenia w zadanie pracownicze i kierowania zróżnicowanym kulturowo zespołem. Opiswane doświadczenia ukazują brak faktycznego zarządzania różnorodnością, w tym bagatelizowanie zagrożeń i niedoceniające potencjału, jaki ma heterogeniczność kulturowa w organizacji. Uczestnicy badania wyrazili również chęć realizacji wspólnych celów, co może być przesłanką świadcząca o gotowości do identyfikacji organizacyjnej.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia badawcze, zwłaszcza ze względu na ich pilotażowy charakter i małą liczebność próby. Warto jednak pamiętać, iż zaletą badań fokusowych jest możliwość uzyskania wielu interesujących informacji, niejednokrotnie wyznaczających kierunki kolejnych dociekań naukowych. Wyniki przedstawionego badania nie pozwalają na wnioskowanie ogólne, jednakże ich jakościowy charakter ukazał obszar warty pogłębienia np. za pomocą indywidualnych wywiadów. Zdaniem autorki na szczególną uwagę zasługuje brak konkretnych praktyk w obszarze zarządzania różnorodnością kulturową w organizacjach zatrudniających cudzoziemskich pracowników pochodzenia ukraińskiego, białoruskiego i gruzińskiego. Pozyskane w badaniu fokusowym informacje w tym zakresie wymagają weryfikacji np. metodą *case study* w organizacjach. Zebrany materiał byłby pomocny w zniwelowaniu luki badawczej w tej tematyce. W dalszych badaniach należy uwzględnić różnice kulturowe, podczas zarówno konstruowania narzędzi badawczych oraz formułowania pytań jak i ich realizacji. Wskazana jest konsultacja (być może kilkietapowa) z przedstawicielami badanych mniejszości narodowych.



## Literatura

- Bauman, Z. (1990). *Socjologia*. Zysk i S-ka.
- Berry, J. (1992). Acculturation and Adaptation in a New Society. *International Migration*, 30(1), 69-85. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.1992.tb00776.x>
- Gawlik, K. (2012). Badania fokusowe. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (t. 2, s. 131-162). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gross-Gołacka, E. (2019). Różnorodność i zarządzanie różnorodnością – jak je zrozumieć? W: I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Grzymała-Kazłowska, A. (2007). Akulturacja i strategie adaptacyjne imigrantów osiadłych w Polsce. W: A. Górny, A. Grzymała-Kozłowska, E. Kępińska, A. Fihel, A. Piekut, *Od zbiorowości do społeczności; rola migrantów osiedleńczych w tworzeniu się społeczności imigranckich w Polsce* (CMR Working Papers, 27/85, s. 87-104). [https://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/12/27\\_85\\_calosc-1.pdf](https://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/12/27_85_calosc-1.pdf)
- Grzymała-Kazłowska, A. (2013). *Od tożsamości i integracji do społecznego zakotwiczenia – propozycja nowej koncepcji teoretycznej* (CMR Working Papers, 64/122). Uniwersytet Warszawski, Centrum Badań nad Migracjami (CMR). <https://www.econstor.eu/handle/10419/140847>
- Hofstede, G. i Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Wolters Kluwers Polska.
- Konecki, T. (2007). Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu. W: T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 11-31). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Krajewska-Kułak, C. i Łukaszuk, C. R. (2010). Wielokulturowość społeczeństwa polskiego. W: E. Krajewska-Kułak, I. Wrońska, K. Kędziora-Kornatowska (red.), *Problemy wielokulturowości w medycynie* (s. 79-91). Wydawnictwo Lekarskie PZWL.
- Kundu, C. S. (2001). Managing Cross-cultural Diversity. A Challenge for Present and Future Organizations. *Delhi Business Review*, 2(2). [https://www.researchgate.net/publication/262312251\\_Managing\\_crosscultural\\_diversity\\_a\\_challenge\\_for\\_present\\_and\\_future\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/262312251_Managing_crosscultural_diversity_a_challenge_for_present_and_future_organizations)
- Kuzior, A. i Lobanova, A. (2017). Problem migracji – ukraińskie i polskie doświadczenia. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (112), 219-228.
- Lisek-Michalska, J. (2013). *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Matkowska, M. (2011). Współczesne problemy migracji w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzanie*, (24), 89-102.
- Mazur, B. (2021). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacją*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej. [https://www.researchgate.net/publication/351869816\\_Kulturowe\\_uwarunkowania\\_zarzadzania\\_organizacja](https://www.researchgate.net/publication/351869816_Kulturowe_uwarunkowania_zarzadzania_organizacja)
- Money.pl. (2023). *Rekord w ZUS. Tylu cudzoziemców jeszcze nie było. Zaskakują dane o Ukraińcach*. <https://www.money.pl/gospodarka/rekord-w-zus-tylu-cudzoziemcow-jeszcze-nie-bylo-zaskakuja-dane-o-ukraincach-6929184319970048a.html>
- Podsiadłowski, A. (2010). *Summary of Project Period Report for European Research Commission*. <http://www.workplace-diversity.eu/doc/SummaryPeriodicReport-Podsiadlowski2010.pdf>
- Robak, E. (2014). Integracja pracowników we współczesnych organizacjach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (15), 48-56.
- Stankiewicz, D. (2013). Paradygmat zarządzania różnorodnością – wstępne ustalenia. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, (27), s. 484-495.
- Twitter.com. (2023). [Wpis]. [https://twitter.com/Straz\\_Graniczna/status/1629011105946251264?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1629011105946251264%7Ctwgr%5Ead7f98c5753a83a8c5db4dcaebc3542e8b9cc4d7%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.polsatnews.pl%2Fwiadomosc%2F2023-02-24%2Fwujna-w-ukrainie-straz-graniczna-podala-dane-o-liczbie-uchodzcow%2F](https://twitter.com/Straz_Graniczna/status/1629011105946251264?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1629011105946251264%7Ctwgr%5Ead7f98c5753a83a8c5db4dcaebc3542e8b9cc4d7%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.polsatnews.pl%2Fwiadomosc%2F2023-02-24%2Fwujna-w-ukrainie-straz-graniczna-podala-dane-o-liczbie-uchodzcow%2F)
- Urząd do Spraw Cudzoziemców. (2022). *Raport na temat obywateli Białorusi*. <https://www.gov.pl/web/udsc/raport-dot-obywateli-bialorusi>
- Włodarczyk, E. (2003). Kultura. W: J. Pilch (red.), *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku* (t. 2, s. 950-962).
- ZUS. (2022). *Coraz więcej cudzoziemców objętych ubezpieczeniem społecznym*. <https://www.zus.pl/-/coraz-wi%C4%99cej-cudzoziemc%C3%B3w-obj%C4%99tych-ubezpieczeniem-spo%C5%82ecznym>

## **Integration of Employees From Ukraine, Belarus and Georgia – New Challenges for HRM in Organizations in Poland**

---

**Abstract:** The paper presents the changing social and cultural conditions that are the catalysts of changes in the structures of modern organisations. In recent years the Polish society has been undergoing a transformation from a (relatively) culturally homogeneous population into a heterogeneous one.

Multiculturality in employment structures poses new challenges for Human Resources management, where integration is one of the key areas. The aim of the article is to discuss the potential barriers and factors that facilitate integration of immigrants of Ukrainian, Belarussian, and Georgian origin, who belong to three minorities that are most dynamically settling in Poland.

The paper presents the results of a pilot study in form of a focused group interview with the participation of foreign employees who represent the aforementioned nationalities. The conducted research constitutes a preliminary stage for further, in-depth studies.

**Keywords:** integration, diversity management, socio-cultural determinants, human resources management

---