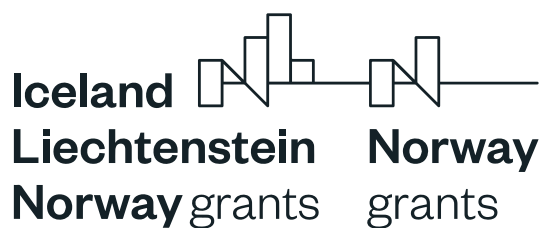




RAPORT Z REALIZACJI PROJEKTU

Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy



Projekt realizowany jest w ramach Inicjatywy Nr FWD-H-4 pt. "Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy" w ramach Funduszu Współpracy Dwustronnej "FWD" Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021. Inicjatywa jest finansowana przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy Norweskich i EOG.



we współpracy z



Urząd Pracy
m.st. Warszawy



SPIS TREŚCI

Streszczenie (executive summary) -----	2
Wprowadzenie -----	3
Proces aktywizacji obywateli Ukrainy -----	5
Aktywizacja w ramach ścieżki realizowanej przez Jobs First	6
Profil społeczno-demograficzny Uczestników programu aktywizacji	7
Aktywizacja Obywateli Ukrainy przez firmę Jobs First	16
Aktywizacja w ramach ścieżki realizowanej przez Urząd Pracy m.st. Warszawy	26
– Model działania-aktywizacji przyjęty przez Urząd Pracy m.st. Warszawy	26
– Profil społeczno-demograficzny uczestników projektu pilotażowego realizowanego przez Urząd Pracy m.st. Warszawy	27
– Główne wnioski wynikające z programu aktywizacji	33
Onboarding – doświadczenia z pilotażu	35
Model aktywizacji -----	36
Instytucje	39
Finansowanie	44
Procesy	47
– Promocja	48
– Rekrutacja	50
– Aktywizacja	51
– Poszukiwanie ofert/zatrudnienie	54
– Wdrożenie w firmie	57

Streszczenie (executive summary)

Prezentowany raport jest wynikiem realizacji projektu „Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy” będącego częścią Inicjatywy Nr FWD-H-4 w ramach Funduszu Współpracy Dwustronnej “FWD” Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021¹. Projekt został zrealizowany przez Konfederację Lewiatan we współpracy z Jobs First sp. z o.o. i Urzędem Pracy m.st. Warszawy, w okresie maj 2022 r. – styczeń 2023 r. Cele projektu były wieloaspektowe i dotyczyły wypracowania i zdefiniowania działań umożliwiających integrację społeczną i zawodową obywateli Ukrainy napływających na terytorium Polski w związku z agresją Rosji na Ukrainę. Działania te - opisane w formie modelu aktywizacji - zostały zidentyfikowane w ramach pilotażu programu aktywizacji zawodowej prowadzonego dwutorowo: przez agencję zatrudnienia Job First sp. z o.o. oraz Urząd Pracy m.st. Warszawy. Należy podkreślić, iż uczestnicy programów aktywizacyjnych prowadzonych przez te instytucje rynku pracy charakteryzowali się zbliżonymi profilami demograficzno-społecznymi. Wnioski płynące z pilotażu w ramach obu ścieżek były zbieżne i pozwoliły wskazać instytucje oraz działania, jakie należy uwzględnić w docelowym modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy. W rekomendowanym modelu opisano nie tylko instytucje, które powinny być włączone w proces aktywizacji zawodowej Ukraińców, ale wskazano działania, instrumenty i procesy jakie powinny być uruchomione w celu wprowadzenia obywateli Ukrainy na polski rynek pracy i podjęcia przez nich zatrudnienia w formule umowy o pracę bądź uruchomienia działalności gospodarczej. Wskazano również źródła finansowania proponowanych działań. W opisie modelu uwzględniono proces onboardingu jako istotnego elementu skutecznego wdrażania zrekrutowanych pracowników z Ukrainy do wykonywania obowiązków w nowym środowisku pracy i wzmacniającego ich przywiązanie do pracodawcy/przedsiębiorstwa, a w rezultacie stabilności stosunku łączącego przedsiębiorstwo i pracownika z Ukrainy.

Wyniki pilotażu jednoznacznie pokazały, że dla skutecznej aktywizacji obywateli Ukrainy na polskim rynku pracy kluczowe znaczenie ma indywidualizacja wsparcia zarówno wobec osób poszukujących pracy, jak również wobec pracodawców – w szczególności w procesie przygotowania i złożenia, do odpowiednich instytucji, wymaganych dokumentów związanych z zatrudnieniem cudzoziemców. Taki szeroki i kompleksowy zakres wsparcia mogą skutecznie realizować niepubliczne instytucje rynku, w szczególności agencje zatrudnienia, w istniejącym obecnie modelu zlecania usług aktywizacyjnych opisanym w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Te działania zapewniają komplementarność wobec wsparcia dostarczanego przez publiczne służby zatrudnienia. Co więcej, niepubliczne instytucje rynku pracy mogą również docierać do osób oddalonych od rynku pracy, nie rejestrujących się w urzędach pracy, zwiększając tym samym potencjalną podaż pracy.

Model aktywizacji obywateli Ukrainy uzupełnia Poradnik „Zatrudnienie obywateli Ukrainy przebywających w Polsce od 24 lutego 2022 roku w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium Ukrainy”, stanowiący wsparcie dla pracodawców zatrudniających obywateli Ukrainy w zakresie formalnych wymogów i procedur.

1 Inicjatywa jest finansowana przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy Norweskich i EOG.

Wprowadzenie

Wybuch wojny w Ukrainie 24 lutego 2022 roku doprowadził, poza innymi istotnymi skutkami społeczno-gospodarczymi, do niespotykanej dotychczas w Polsce skali migracji. W początkowym okresie konfliktu zbrojnego mieliśmy do czynienia przede wszystkim z masowym napływem obywateli Ukrainy do Polski – głównie kobiet i dzieci, przy równoczesnym odpływie (w nieporównywalnie mniejszej skali) mężczyzn obywatelstwa ukraińskiego, którzy wracali bronić swojego kraju. Obecnie (grudzień 2022 roku), po niemal 10 miesiącach wojny, sytuacja w przepływach migracyjnych uległa zmianie – nadal notujemy napływ Ukraińców do Polski, ale także ich powroty na Ukrainę, przy stosunkowo niewielkim dodatnim saldzie migracji w ujęciu dziennym. W sumie między 24 lutego a 8 grudnia 2022 do Polski przybyło ok. 8,25 miliona osób, a powróciło na Ukrainę ok. 6,43 miliona Ukraińców (dane Straży Granicznej).

Polska nie ma doświadczenia w przyjmowaniu i zarządzaniu tak dużą liczbą imigrantów. Z tego też względu poza pomocą doraźną, humanitarną potrzebne są rozwiązania systemowe, które pozwolą na możliwie szybką integrację społeczną i zawodową Ukraińców przybywających do Polski. Trudno oszacować liczbę osób, które będą chciały zostać w Polsce na stałe – z prowadzonych badań wynika, że 48% Ukraińców, którzy przybyli do Polski w związku z konfliktem zbrojnym planuje zatrzymać się w Polsce na dłużej, a 6% zamierza zostać na stałe. Równocześnie 14% ankietowanych Ukraińców wśród najważniejszych powodów wyboru Polski jako miejsca schronienia podało możliwość podjęcia zatrudnienia².

W związku z tym ważnym i pilnym wyzwaniem jest możliwie szybkie, a przy tym skuteczne aktywizowanie osób, które chcą i mogą podjąć pracę na polskim rynku pracy. Tym bardziej, że wprowadzono przepisy ułatwiające legalizację zatrudnienia dla obywateli Ukrainy, którzy opuścili terytorium swojego kraju w związku z wybuchem wojny³. Na mocy przepisów ustawy z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, obywatele Ukrainy, którzy przybyli do Polski od dnia 24 lutego 2022 r., jak i obywatele Ukrainy, którzy przebywają obecnie legalnie na terytorium Polski są uprawnieni do wykonywania pracy w Polsce w okresie pobytu zgodnego z obowiązującymi przepisami. Obywatele Ukrainy, mogą więc wykonywać pracę w Polsce bez dodatkowego obowiązku uzyskania zezwolenia na pracę cudzoziemca, lub wpisu oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji oświadczeń. Nie zmienia to faktu, iż zatrudnianie cudzoziemców, w tym obywateli Ukrainy, stanowi duże wyzwanie dla firm z sektora MŚP, które nie mają wyspecjalizowanych działów prawnych i działów HR.

Równocześnie wejście na polski rynek pracy dla przybyłych obywateli Ukrainy (w większości są to kobiety z dziećmi) wiąże się z koniecznością pokonania wielu barier (psychologicznej, językowej, organizacji opieki nad dzieckiem, znajomości lokalnego rynku pracy), aby

2 Raport z badania socjologicznego „Uchodźcy z Ukrainy – aktywizacja zawodowa w Polsce i Niemczech”, przeprowadzonego przez Platformę Emigracyjną EWL, Fundacją Na Rzecz Wspierania Migrantów na Rynku Pracy „EWL” i Studium Europy Wschodniej Uniwersytetu Warszawskiego, <https://ewl.com.pl/raport-uchodzcy-z-ukrainy-aktywizacja-zawodowa-w-polsce-i-niemczech/> [dostęp: 16.12.2022 r.].

3 Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Dz.U. 2022 poz. 583 z późn. zm.).

ostatecznie podjąć satysfakcjonującą pracę – taką, która będzie zbliżona do posiadanych kompetencji, dająca możliwości rozwoju zawodowego oraz uzyskania dochodów zapewniających możliwość utrzymania się w Polsce. W obliczu tych wyzwań i barier sama usługa pośrednictwa pracy może okazać się niewystarczająca aby doprowadzić imigrantów z Ukrainy do zatrudnienia. Potrzebne jest kompleksowe i zindywidualizowane wsparcie aktywizacyjne, analogiczne do wsparcia dedykowanego dla osób długotrwale bezrobotnych, celem którego będzie jak najszybsze pokonanie barier przez osoby przybyłe z Ukrainy i podjęcie przez nie legalnego zatrudnienia odpowiadającego ich możliwościom, realnym kwalifikacjom i potrzebom. Bez objęcia zainteresowanych osób odpowiednim wsparciem aktywizacyjnym, wydłużający się czas pozostawania tej grupy poza rynkiem pracy spowoduje, że jej szanse na powrót do legalnego zatrudnienia będą zmniejszać się znacząco z powodu rosnących barier psychologicznych czy motywacyjnych. W konsekwencji mogą stać się uzależnione od pomocy państwa i narażone na wykluczenie społeczne, co znacząco utrudni ich integrację społeczną.

Przedstawione powyżej przesłanki stały się podstawą dla realizacji projektu „Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy” będącego częścią Inicjatywy Nr FWD-H-4 w ramach Funduszu Współpracy Dwustronnej “FWD” Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014-2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021⁴. Projekt został zrealizowany przez Konfederację Lewiatan we współpracy z Jobs First sp. z o.o. i Urzędem Pracy m.st. Warszawy, w okresie maj 2022 r. – styczeń 2023 r.. Główne cele projektu określono następująco:

- 1. Przeprowadzenie pilotażu programu aktywizacji obywateli Ukrainy przy byłych do Polski po 24 lutego 2022 roku** w kontekście zidentyfikowania pakietu działań umożliwiającego skuteczną integrację obywateli Ukrainy z polskim rynkiem pracy
- 2. Przygotowanie modelowych rozwiązań w zakresie aktywizacji obywateli Ukrainy** – w szczególności w podejmowaniu aktywności zawodowej i zatrudnienia w Polsce.
- 3. Wsparcie firm w zatrudnianiu osób z Ukrainy** poprzez dostarczenie im kluczowych informacji związanych z aspektami prawnymi procesu zatrudnieniowego oraz metod skutecznego onboardingu.

Celem dodatkowym było doprowadzenie do zatrudnienia co najmniej 40 obywateli Ukrainy, którzy wzięli udział w pilotażowym programie aktywizacji. Cel ten udało się osiągnąć a nawet przekroczyć. Warto również podkreślić, że podjęte zatrudnienie – w szczególności to na podstawie umowy o pracę – ma stabilny charakter, co przejawia się bardzo wysokim odsetkiem osób utrzymujących to zatrudnienie w okresie miesiąca i dwóch od podjęcia pracy (czyli w okresie trwania projektu). Oznacza to, że wypracowany w projekcie model aktywizacji zapewnia wysoki stopień przywiązania obywateli do ich nowych miejsc pracy, a w szerszej perspektywie – do polskiego rynku pracy.

Podstawowym założeniem, jakie przyjęto w projekcie, było skupienie się na wypracowaniu takiego modelu aktywizacji, który prowadzi do podjęcia pracy na podstawie umowy o pracę, a tym samym daje silniejsze związanie z rynkiem pracy. Dodatkowo, podjęto działania

4 Inicjatywa jest finansowana przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy Norweskich i EOG

mające na celu wsparciu obywateli Ukrainy w podejmowaniu pracy na stanowiskach możliwie najlepiej odpowiadających posiadanym przez nich wykształceniu, kompetencjom i kwalifikacjom, aby przeciwdziałać powszechnemu zatrudnianiu migrantów w ramach prac dorywczych, poza oficjalnym rynkiem pracy (w szarej strefie) oraz poniżej kwalifikacji.

Proces aktywizacji obywateli Ukrainy

Działania aktywizacyjne wobec obywateli Ukrainy przybyłych do Polski po 24 lutego 2022 roku były prowadzone, w ramach dwóch ścieżek, przez współpracujące z Konfederacją Lewiatan organizacje: Jobs First sp. z o.o. i Urząd Pracy m.st. Warszawy. Wybór Partnerów nie był przypadkowy⁵.

Jobs First sp. z o.o. jest agencją zatrudnienia wpisaną do Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia (KRAZ) – jest więc, zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2022 poz. 690), instytucją rynku pracy. Jobs First realizuje w Polsce działania w zakresie aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych, jak również działania outplacementu dla osób, które utraciły pracę z przyczyn po stronie pracodawcy. Działania te prowadzone są w oparciu o autorską metodologię Ingeus, która pozwoliła stworzyć usługę opartą na podejściu odpowiadającym na realne potrzeby pracodawców i pracowników podlegających zwolnieniom, czy osób pozostających bez pracy. Głównym celem Jobs First jest doprowadzenie do nowego, trwałego zatrudnienia jeszcze w trakcie trwania programu, nie zaś na realizacji samego procesu aktywizacyjnego. Średnia skuteczność w doprowadzaniu do zatrudnienia w 2021 roku wynosiła 92% i była osiągnięta niezależnie od miejsca, w którym były realizowane działania aktywizacyjne, czy profilu uczestnika.

Urząd Pracy miasta stołecznego Warszawy, wchodzący w skład publicznych służb zatrudnienia w Polsce, ze względu na to, że napływający do Polski obywatele Ukrainy przybywali głównie na teren województwa mazowieckiego, a w ramach niego przede wszystkim do Warszawy, miał okazję zdobyć, nieporównywalne do innych powiatowych urzędów pracy, doświadczenie we wspieraniu Ukraińców w procesie aktywizacji i poszukiwania pracy. Urząd Pracy m. st. Warszawy od 15 marca 2022 r. uruchomił w centrum stolicy „Punkt obsługi obywateli Ukrainy”. Szybko zorganizowany Punkt miał na celu pomoc poszukującym pracy Ukraińcom w zarejestrowaniu się, szukaniu ofert, poznaniu oferty szkoleniowej Urzędu a także zapoznanie się z sytuacją na lokalnym rynku pracy. W Punkcie osoby z Ukrainy mogły również dowiedzieć się, na co mają zwracać uwagę szukając pracy, a także podejmując pracę. Celem uruchomienia Punktu, poza samą aktywizacją, była również edukacja tych osób i przygotowanie ich do wejścia na rynek pracy. Ułatwieniem dla osób odwiedzających Punkt jest to, że pracownicy posługiwali się językiem ukraińskim lub rosyjskim. W tym samym czasie została utworzona strona internetowa tłumaczona w całości na język ukraiński, na której można było znaleźć informacje obejmujące zagadnienia rynku pracy dotyczące

5 Jobs First sp. z o.o. została wybrana w procedurze zapytania ofertowego.

uchodźców z Ukrainy. Skalę działań Urzędu Pracy m.st Warszawy w zakresie wsparcia obywateli Ukrainy najlepiej obrazują poniższe statystyki (stan na dzień 09.12.2022 r.):

- osoby zarejestrowane od początku działania punktu: 5 453 osoby (4 782 kobiet, 671 mężczyzn);
- osoby wyrejestrowane od początku działania punktu: 3 841 osób, w tym 1 303 osoby w związku z podjęciem pracy, co stanowi prawie 34% wszystkich wyrejestrowań;
- aktualnie w rejestrze pozostaje 1 611 osób;
- osoby z wykształceniem wyższym: 60%, średnim: 35% ogółu zarejestrowanych;
- osoby zarejestrowane deklarujące przy rejestracji znajomość j. polskiego: 41%, osoby deklarujące znajomość j. angielskiego: 36% (należy wskazać, że deklaracja nie zawsze pokrywa się z rzeczywistą znajomością danego języka).

Przeszkolono 900 bezrobotnych Ukraińców z języka polskiego (szkolenia finansowano ze środków Funduszu Pracy). Część szkoleń z języka polskiego była dedykowana konkretnym branżom np. handlowej lub gastronomicznej. Wraz z Polskim Centrum Pomocy Międzynarodowej za pieniądze donatorów przeszkolono kolejne 400 osób

z języka polskiego na poziomie A1 i A2. Szkolenie te były odpowiedzią na zgłaszane przez pracodawców uwagi związane ze znajomością języka polskiego kandydatów do pracy z Ukrainy.

Aktywizacja w ramach ścieżki realizowanej przez Jobs First

W przypadku programu aktywizacji, który został przeprowadzony przez Jobs First, przyjęto dodatkowe założenia, co do zawartości programu, a także jego Uczestników. Po pierwsze, model wsparcia (aktywizacji) miał bazować na koncepcji „black box”, zgodnie z którą pakiet działań jest dobierany do potrzeb konkretnego uczestnika programu. Zdefiniowano następujący minimalny zakres działań:

- opracowanie bilansu kompetencji, który służy jak najlepszemu dopasowaniu osoby poszukującej pracę do wymogów oferty zgłoszonej przez pracodawcę,
- pomoc w przygotowaniu do podjęcia pracy, znalezieniu pracodawcy oraz utrzymaniu miejsca pracy, w tym przykładowo indywidualne wsparcie doradcy zawodowego, kurs języka polskiego, tłumaczenie dokumentacji potwierdzającej kwalifikacje, przygotowanie CV,
- pomoc w znalezieniu, wynajęciu i utrzymaniu miejsca zamieszkania (łącznie z ze wsparciem procesu przesiedlenia się do innej miejscowości, jeśli byłoby to konieczne),
- wsparcie psychologiczne,
- pomoc w znalezieniu miejsca w placówce opiekuńczej lub szkole dla dziecka/dzieci,
- pomoc w wypełnieniu dokumentów/wniosków urzędowych,

pozostawiając ostateczny kształt programu agencji zatrudnienia. Przyjęto też, że natężenie poszczególnych elementów wsparcia będzie dostosowane do sytuacji – w miarę usamodzielniania się danej osoby – skala wsparcia będzie zmniejszana.

Po drugie, narzucono warunek zróżnicowania Uczestników programu według następujących kryteriów:

- poziomu wykształcenia/kwalifikacji,
- branży zatrudnienia,
- miejsce wykonywania pracy – w przekroju duże/małe miasta zlokalizowane w różnych województwach,

w celu przetestowania modelowego rozwiązania w różnych uwarunkowaniach geograficzno-branżowo-kwalifikacyjnych.

Do udziału w programie aktywizacji mogli przystąpić wyłącznie obywatele Ukrainy przybyli do Polski od 24 lutego 2022 roku, którzy przez okres 6 miesięcy przed 24 lutego 2022 roku nie wykonywali pracy zarobkowej w Polsce, a także nie wykonywali pracy zarobkowej w Polsce w momencie przystąpienia do programu aktywizacji.

W ścieżce aktywizacji realizowanej przez Jobs First jako cel zatrudnieniowy (z względu na krótki okres trwania projektu) przyjęto: doprowadzenie do zatrudnienia co najmniej 40 osób (na podstawie umowy o pracę lub samozatrudnienia) i utrzymanie zatrudnienia przez okres co najmniej miesiąca przez minimum 30 osób. Równocześnie, zgodnie z przyjętymi założeniami, podjęcie pracy przez obywateli Ukrainy powinno mieć miejsce w co najmniej trzech różnych branżach oraz w co najmniej trzech wielkich grupach zawodów zgodnie z Klasyfikacją Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy (Dz. U. z 2018 r. poz. 227, z 2021 r. poz. 2285 oraz z 2022 r. poz. 853).

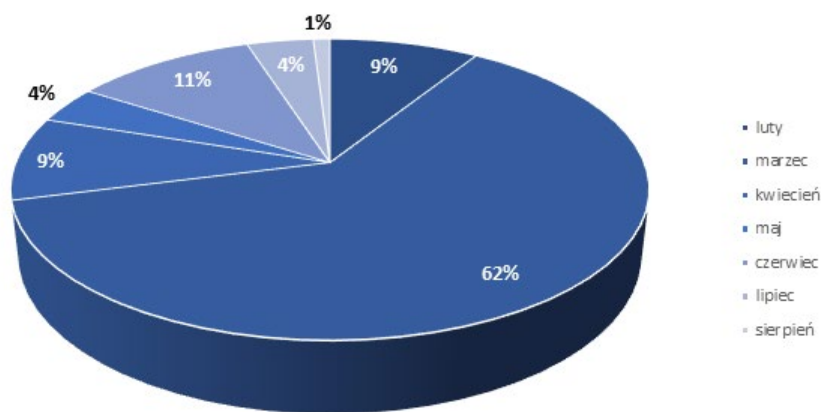
Program aktywizacji był realizowany w trzech województwach: mazowieckim (Warszawa, Pruszków), małopolskim (Kraków, Oświęcim, Chrzanów) i śląskim (Katowice, Siemianowice Śląskie) – czyli województwach o największej skali napływu imigrantów wojennych z Ukrainy. Program miał objąć 100 osób, ale ze względu na sukcesywne rezygnacje Uczestników z udziału w programie i konieczność przeprowadzenia rekrutacji uzupełniającej, ostatecznie działania aktywizacyjne objęły 140 obywateli Ukrainy.

Profil społeczno-demograficzny Uczestników programu aktywizacji

W realizowanym programie aktywizacji zawodowej 83% stanowiły kobiety. Tak wysoki odsetek kobiet nie jest zaskoczeniem, jest on wynikiem struktury napływających migrantów do Polski po 24 lutym 2022 roku. W obserwowanej grupie 97% kobiet przebywało w Polsce bez męża/partnera, a 64% z nich miało pod opieką co najmniej jedno dziecko. Należy dodać, że w związku z wojną prowadzoną na Ukrainie ogłoszono mobilizację mężczyzn do wojska, co powodowało, że mężczyźni na ogół nie mogli uczestniczyć w legalnej migracji i dlatego ich udział kształtują się na tak niskim poziomie. W aktywizowanej grupie tej największy udział

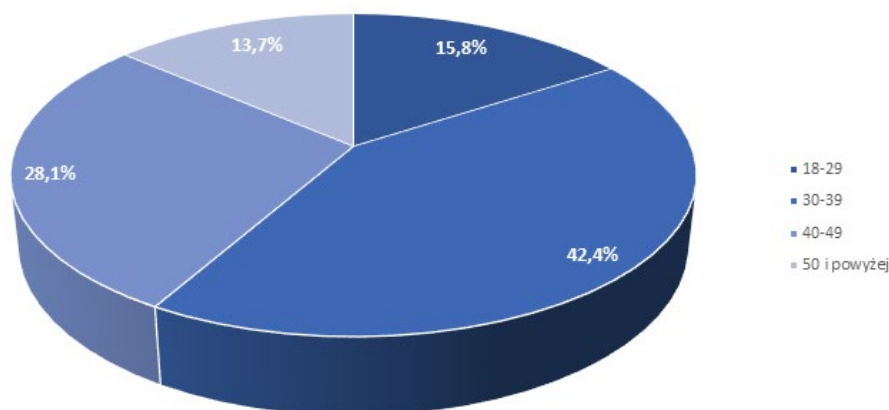
stanowiły osoby, które przybyły do Polski w miesiącu marcu (62%), w kolejnych miesiącach odsetek ich był już znacznie niższy (Wykres 1).

Wykres 1. Struktura obywateli Ukrainy uczestniczących w programie według miesiąca przybycia do Polski



Uczestnikami programu były najczęściej osoby młode, ponad 58% z nich nie skończyło 40 roku życia. Najmłodszy uczestnik miał 18 lat a najstarszy 65, przy średniej wieku wynoszącej 39 lat. Należy dodać, iż osoby powyżej 50 roku życia stanowiły najmniejsze udziały w grupie aktywizowanych (Wykres 2). Udział ich wynosił niespełna 14%, co istotne z perspektywy ich mobilności zawodowej i związania z konkretnym pracodawcą.

Wykres 2. Struktura uczestników programu w przekroju wieku



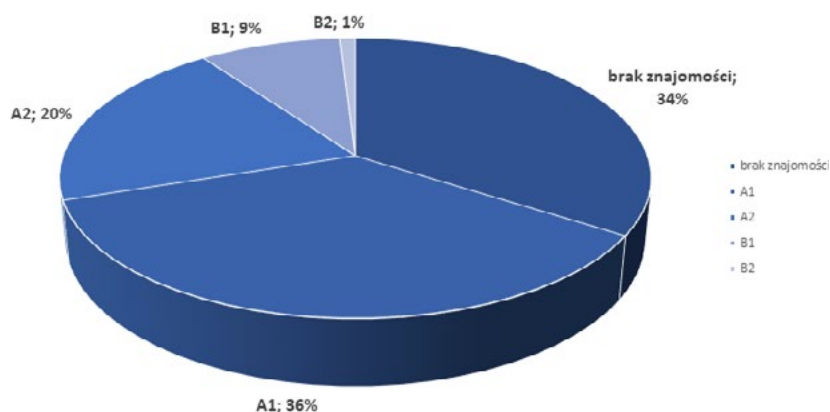
Ponad 70% uczestników programu posiadało wykształcenie wyższe (humanistyczne, artystyczne, medyczne, techniczne), z czego prawie ¼ wyższe techniczne (Tabela 1). Aktywizacją objęto zatem osoby o znacznym potencjale kwalifikacyjnym. Należy podkreślić, iż osoby które legitymowały się wykształceniem podstawowym stanowiły bardzo małe udziały (1,4%). Struktura wykształcenia mogła zatem pozytywnie wpływać na proces realizacji programu aktywizacji zawodowej.

Tabela 1. Uczestnicy programu według poziomu wykształcenia

Poziom wykształcenia	n	%
Wyższe humanistyczne	52	37.4%
Wyższe techniczne	33	23.7%
Średnie techniczne	21	15.1%
Średnie ogólnokształcące	17	12.2%
Wyższe medyczne	6	4.3%
Średnie medyczne	4	2.9%
Podstawowe	2	1.4%
Wyższe ekonomiczne	2	1.4%
Średnie ogólnokształcące; Średnie techniczne	1	0.7%
Wyższe artystyczne	1	0.7%

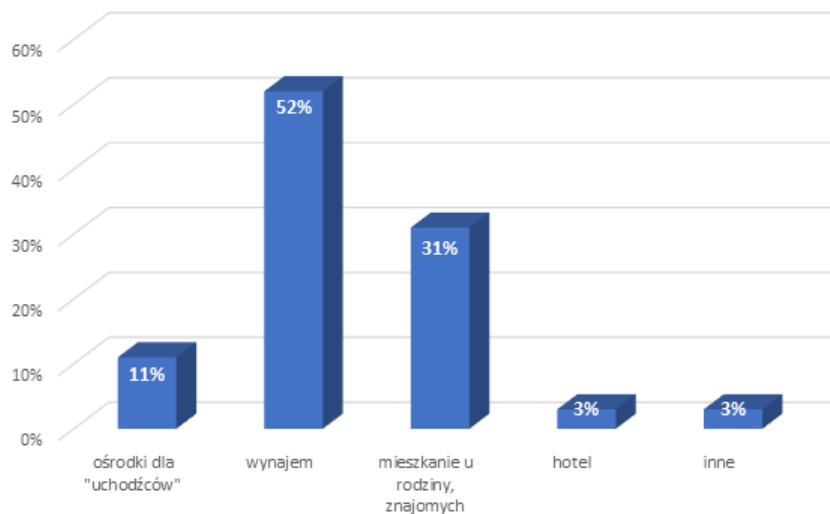
Uwagę zwraca „słaba” znajomość języka polskiego wśród napływających obywateli Ukrainy (Wykres 3).

Wykres 3. Uczestnicy programu według stopnia znajomości języka polskiego.



Jedynie 10% uczestników w chwili przystąpienia do programu znała język polski w stopniu umożliwiającym komunikowanie się ze swoim doradcą ds. zatrudnienia bez wykorzystania dodatkowych narzędzi, jak np. Google Translate. Ponad 30% nie znała języka polskiego w ogóle, a jedynie jeden procent znał nasz język na poziomie B2.

Wykres 4. Warunki mieszkaniowe uczestników programu aktywizacji zawodowej

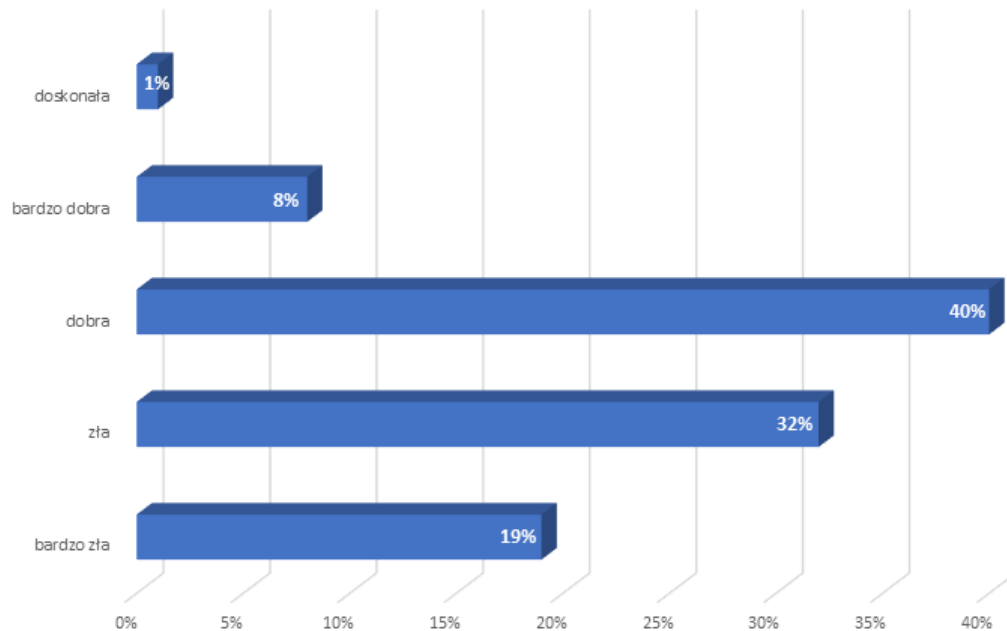


Zaprezentowana struktura umiejętności w zakresie posługiwania się językiem polskim miała wpływ na postawy badanych wobec programu aktywizacji zawodowej, a w szczególności na możliwości podjęcia pracy i ich zaangażowanie w środowisku pracy.

Osoby uczestniczące w programie miały niejednorodną sytuację mieszkaniową. 52% z nich samodzielnie wynajmowało mieszkanie, ale należy dodać, iż z upływem czasu odsetek takich osób zwiększał się. Sytuacja tej grupy sukcesywnie się pogarszała, co było determinowane rosnącymi kosztami najmu mieszkań. Kolejne 31% przebywało u rodziny lub znajomych a 11% przebywało w ośrodkach dla uchodźców. Natomiast 3% zatrzymała się w hotelu (Wykres 4).

Uczestnicy programu cechowali się nie tylko zróżnicowaną sytuacją mieszkaniową, ale i ich położenie materialne było niejednorodne. W pierwszej fazie realizacji programu ponad połowa określiła swoją sytuację materialną jako złą (32%) i bardzo złą (19%). Z upływem czasu odsetek jednak tej grupy zwiększał się ze względu na rosnące koszty utrzymania w Polsce. Natomiast 40 % oceniło swój status materialny jako dobry, a kolejne 9% jako bardzo dobry - w tym doskonały (Wykres 5).

Wykres 5. Sytuacja materialna uczestników programu w momencie przystąpienia do jego realizacji



95% Uczestników programu aktywizacji przed przybyciem do Polski pracowało, jedna osoba była bezrobotna, jedna była bezpośrednio po studiach, a cztery były bierne zawodowo. Jedynie 6% z grona przybyłych wcześniej była zatrudniona w Polsce. Z danych tych wynika, że na naszym rynku pracy mogą pojawić się emigranci, którzy nie mają żadnego doświadczenia pracy w Polsce. Brak tego doświadczenia może wpływać na okres poszukiwania pracy i trwałość zatrudnienia.

Struktura zawodowa uczestników programów jest bardzo zróżnicowana. Co drugi badany wykonywał inny zawód niż wyuczony. Największe grupy zawodowe wśród uczestników programu stanowią osoby wykonujące przed przyjazdem do Polski następujące zawody Sprzedawcy (ekspedienty: 7 osób), Nauczyciele szkół podstawowych (6) Księgowi (5), i Specjaliści ds. rachunkowości (4). Natomiast uwzględniając zawód wyuczony zauważamy, że dominującymi grupami były osoby mające przygotowanie do wykonywania zawodu Ekonomisty (20 osób), Specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości (10 osób), Nauczyciele szkół podstawowych (7 osób). Należy zauważyć, iż 8 osób nie miało tzw. wyuczonego zawodu (Tabela 2).

Tabela 2. Struktura uczestników programu według zawodu wyuczonego i wykonywanego przed przybyciem do Polski

Zawód	Wyuczony	Wykonywany przed przybyciem do Polski
1112 Wyżsi urzędnicy administracji rządowej	0	1
1212 Kierownicy do spraw zarządzania zasobami ludzkimi	0	1
1213 Kierownicy do spraw strategicznych i planowania	0	1
1219 Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania gdzie indziej niesklasyfikowani	0	1
1346 Kierownicy w instytucjach finansowych i ubezpieczeniowych	0	2
1349 Kierownicy w instytucjach usług wyspecjalizowanych gdzie indziej niesklasyfikowani	0	1
1412 Kierownicy w gastronomii	0	1
1420 Kierownicy w handlu detalicznym i hurtowym	0	1
2113 Chemicy	1	1
2141 Inżynierowie do spraw przemysłu i produkcji	1	1
2142 Inżynierowie budownictwa	1	0
2144 Inżynierowie mechanicy	2	1
2145 Inżynierowie chemicy i pokrewni	1	0
2146 Inżynierowie górnictwa i metalurgii	4	2
2149 Inżynierowie gdzie indziej niesklasyfikowani	2	1
2151 Inżynierowie elektrycy	3	0
2153 Inżynierowie telekomunikacji	1	0
2165 Kartografowie i geodeci	0	1
2166 Projektanci grafiki i multimedialistów	2	1
2211 Lekarze bez specjalizacji, w trakcie specjalizacji lub ze specjalizacją I stopnia	2	1
2212 Lekarze specjaliści (ze specjalizacją II stopnia lub tytułem specjalisty)	1	0
2221 Pielęgniarki bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji	3	1
2222 Pielęgniarki z tytułem specjalisty	2	2
2261 Lekarze dentyści bez specjalizacji, w trakcie specjalizacji lub ze specjalizacją I stopnia	1	1
2271 Diagnosty laboratoryjni bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji	0	1
2272 Diagnosty laboratoryjni specjaliści	1	1

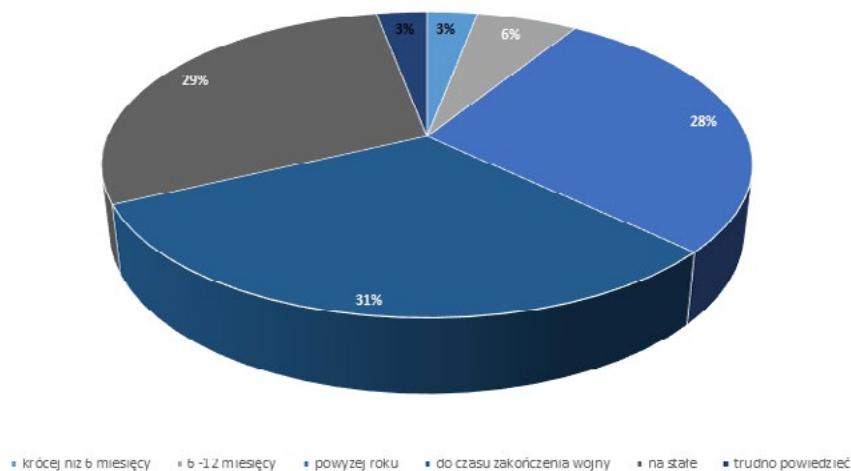
Zawód	Wyuczony	Wykonywany przed przybyciem do Polski
2281 Farmaceuci bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji	1	0
2282 Farmaceuci specjaliści	1	0
2310 Nauczyciele akademicki	1	3
2330 Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	1	1
2341 Nauczyciele szkół podstawowych	7	6
2354 Nauczyciele muzyki w placówkach pozaszkolnych	1	0
2359 Specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani	2	1
2411 Specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości	10	4
2413 Analitycy finansowi	0	1
2421 Specjaliści do spraw zarządzania i organizacji	4	4
2422 Specjaliści do spraw administracji i rozwoju	0	1
2423 Specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi	1	4
2431 Specjaliści do spraw reklamy i marketingu	0	1
2433 Specjaliści do spraw sprzedaży	0	1
2511 Analitycy systemów komputerowych	1	0
2514 Programiści aplikacji	0	1
2519 Analitycy systemów komputerowych i programiści gdzie indziej niesklasyfikowani	1	1
2611 Adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy	4	3
2619 Specjaliści z dziedziny prawa gdzie indziej niesklasyfikowani	4	2
2631 Ekonomiści	20	0
2634 Psycholodzy i pokrewni	4	2
2634 Psycholodzy i pokrewni	0	1
2642 Dziennikarze	2	2
2652 Kompozytorzy, artyści muzycy i śpiewacy	0	1
3111 Technicy nauk chemicznych, fizycznych i pokrewni	1	0
3112 Technicy budownictwa	0	1
3114 Technicy elektronicy i pokrewni	1	0
3115 Technicy mechanicy	1	0
3117 Technicy górnictwa, metalurgii i pokrewni	1	0
3139 Kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych, gdzie indziej niesklasyfikowani	0	1

Zawód	Wyuczony	Wykonywany przed przybyciem do Polski
3154 Kontrolerzy ruchu lotniczego i personel pokrewny	0	1
3253 Optycy okularowi	0	1
3312 Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i pokrewni	1	2
3313 Księgowi	2	5
3314 Średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych	2	0
3321 Agenci ubezpieczeniowi	0	1
3323 Zaopatrzeniowcy	0	1
3331 Spedytorzy i pokrewni	1	2
3341 Kierownicy biura	0	2
3355 Policjanci; 8322 Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	0	1
3359 Urzędnicy państwowi do spraw nadzoru gdzie indziej niesklasyfikowani	0	1
3412 Pracownicy wsparcia rodziny, pomocy społecznej i pracy socjalnej	1	1
3431 Fotografowie	0	1
3434 Szefowie kuchni i organizatorzy usług gastronomicznych	1	0
3436 Muzycy i pokrewni	2	1
3439 Średni personel w zakresie działalności artystycznej i kulturalnej gdzie indziej niesklasyfikowany	1	0
3513 Operatorzy sieci i systemów komputerowych	1	0
4211 Kasjerzy bankowi i pokrewni	0	1
4212 Bukmacherzy, krupierzy i pokrewni	0	1
4311 Pracownicy do spraw statystyki, finansów i ubezpieczeń	0	2
4312 Pracownicy do spraw statystyki, finansów i ubezpieczeń	1	1
4313 Pracownicy obsługi płacowej	0	1
5113 Przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek	0	2
5120 Kucharze	1	1
5120 Kucharze; 5223 Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	0	1
5132 Barmani	0	3
5141 Fryzjerzy	2	2
5142 Kosmetyczki i pokrewni	2	1
5142 Kosmetyczki i pokrewni	0	2

Zawód	Wyuczony	Wykonywany przed przybyciem do Polski
5151 Pracownicy obsługi technicznej biur, hoteli i innych obiektów	3	0
5164 Opiekunowie zwierząt domowych i pracownicy zajmujący się zwierzętami	0	1
5211 Sprzedawcy na targowiskach i bazarach	0	1
5223 Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	0	7
5230 Kasjerzy i sprzedawcy biletów	0	2
5245 Sprzedawcy w stacji paliw	1	1
5249 Pracownicy sprzedaży i pokrewni gdzie indziej niesklasyfikowani	0	4
5322 Pracownicy domowej opieki osobiste	1	0
5411 Strażacy	1	0
7212 Spawacze i pokrewni	1	1
7222 Ślusarze i pokrewni	1	1
7223 Ustawiacze i operatorzy obrabiarek do metali i pokrewni	0	1
7224 Szlifierze narzędzi i polerowacze metali	1	0
7411 Elektrycy budowlani i pokrewni	0	1
7422 Monterzy i serwisanci instalacji i urządzeń teleinformatycznych	0	1
7512 Piekarze, cukiernicy i pokrewni	0	1
7522 Stolarze meblowi i pokrewni	0	2
7531 Krawcy, kuśnierze, kapelusznicy i pokrewni	1	0
7533 Szwaczki, hafciarki i pokrewni	2	2
7544 Robotnicy zwalczania szkodników i chwastów	0	1
7549 Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy gdzie indziej niesklasyfikowani	0	1
8322 Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	1	2
8331 Kierowcy autobusów i motorniczowie tramwajów	0	1
8332 Kierowcy samochodów ciężarowych	0	1
9112 Pomoce i sprzętaczkę biurowe, hotelowe i pokrewne	0	1
9411 Pracownicy przygotowujący posiłki typu fast food	0	1
9412 Pomoce kuchenne	1	0
9629 Pracownicy wykonujący prace proste gdzie indziej niesklasyfikowani	1	1
Brak wyuczonego zawodu	8	0

Osoby uczestniczące w programie aktywizacji zawodowej zgłaszały na ogół gotowość pozostania w Polsce w dłuższej perspektywie. Prawie 1/3 była skłonna pozostać na stałe a 28% powyżej jednego roku. Tylko 3% wiązało okres przebywania w Polsce z momentem zakończenia wojny zakładając, że ona wkrótce się skończy (Wykres 6).

Wykres 6. Deklaracja uczestników programu do gotowości pozostania w Polsce



Uwagę zwraca bardzo wysoki odsetek respondentów zgłaszających gotowość do natychmiastowego podjęcia pracy, a jedynie 27% wskazywała na jakiegokolwiek bariery w podjęciu pracy, z czego najistotniejszą (12%) były ograniczenia fizyczne (a nie opieka nad dzieckiem).

Aktywizacja Obywateli Ukrainy przez firmę Jobs First

Model działań aktywizacyjnych wdrożony przez Jobs First zawierał między innymi:

- przydzielenie każdemu uczestnikowi indywidualnego doradcy ds. zatrudnienia,
- zapewnienie stałego kontaktu z doradcą zatrudnienia, w tym nielimitowanej liczby sesji/spotkań osobistych,
- podejmowanie indywidualnych działań dostosowanych do możliwości i potrzeb uczestnika, w oparciu o wcześniejszą diagnozę,
- wsparcie holistyczne uwzględniające sytuację zdrowotną, społeczną, psychologiczną uczestnika, w tym wsparcie kulturowo-motywacyjne zapewnione przez konsultanta Ukraińca,
- bezpośrednie działania z pracodawcami jak wyszukiwanie ofert pracy, rekomendacja i prezentacja kandydatów, towarzyszenie podczas rozmów rekrutacyjnych,
- wsparcie pracodawców w czynnościach formalnych związanych z zatrudnianiem obcokrajowców,

- zapewnienie nauki języka polskiego w trybie intensywnym, opieki nad dzieckiem, wsparcia w relokacji,
- kursy zawodowe, realizowanie procedury związanej z uznaniem dokumentów potwierdzających zdobyte kwalifikacje (zawody regulowane).

Po zrekrutowaniu do programu, działania aktywizacyjne rozpoczynały się od określenia poziomu motywacji danego Uczestnika, przeprowadzenia bilansu kompetencji i opracowania Indywidualnego Planu Aktywizacji (IPA), w którym określano cel zatrudnieniowy. Istotnym elementem działań było budowanie zaufania między Uczestnikiem programu a indywidualnym doradcą ds. zatrudnienia oraz motywacji Uczestnika do realizacji planu (IPA) mającego na celu podjęcie pracy. Tym bardziej, że część Uczestników programu aktywizacji musiało „przepracować” niedawne traumatyczne przeżycia związane z wojną – spotkania z indywidualnym doradcą (a w razie potrzeby i z psychologiem) okazały się bardzo pomocne w tym zakresie.

W praktyce okazało się, że budowanie tego zaufania nie jest łatwe, a część Uczestników programu mimo podjętych zobowiązań nie wywiązuje się z nich – przykładem takich sytuacji było porzucanie programu aktywizacji bez poinformowania o tym doradcę (kontakt z Uczestnikiem programu po prostu się urywał) – ta forma zakończenia udziału w programie stanowiła niemal 1/3 wszystkich przypadków rezygnacji. Wśród innych przyczyn rezygnacji z udziału w programie należy wymienić powrót do Ukrainy (29%), odmowę współpracy przy dalszej realizacji planu działań oraz podjęcie zatrudnienia w innej formie niż umowa o pracę (w obu przypadkach po 20%). Co ważne, rezygnacje z dalszego udziału w programie aktywizacji następowały średnio po 1,9 miesiąca od rozpoczęcia udziału, co oznacza, że niemal 2-miesięczna praca indywidualnego doradcy i samego Obywatela Ukrainy zostały „utracone”.

Ten stan rzeczy można częściowo tłumaczyć poczuciem tymczasowości i chęcią jak najszybszego powrotu na Ukrainę, co w oczywisty sposób przekłada się na motywację do podejmowania aktywności zawodowej w Polsce.

Warto bliżej przyjrzeć się kwestii rezygnacji z udziału w programie w związku z podejmowaniem zatrudnienia w innych formach niż umowa o pracę. Jak już wspomniano, zgodnie z założeniami przyjętymi w projekcie, podjęcie pracy miało przyjąć formułę umowy o pracę lub uruchomienia działalności gospodarczej (w celu zapewnienia stabilności i „bezpieczeństwa” zatrudnienia). W trakcie realizacji programu okazało się jednak, że na polskim rynku wobec obywateli Ukrainy (a także w niektórych branżach wobec Polaków) stosowane są praktycznie wyłącznie umowy cywilno-prawne. Wśród głównych przyczyn takiego stanu rzeczy pracodawcy powołują się na stereotyp Ukraińca – imigranta wojennego, jako osoby niestabilnej zatrudnieniowo, w związku z czym nie chcą się wiązać umową o pracę (nawet na okres próbny czy czas określony), gdyż jest to związane z poniesieniem wyższych kosztów zatrudnienia niż w przypadku umów cywilno-prawnych, przy identycznym poziomie ryzyka utraty pracownika. Równocześnie warto dodać, że Ukraińcy nie wiedzą na czym polega różnica między umową o pracę a umową cywilno-prawną, co powoduje, że zazwyczaj nie mają preferencji, co do formy zatrudnienia. Zdarzają się również przypadki (odnotowane w trakcie trwania programu aktywizacji), że obywatele Ukrainy podejmują pracę w szarej

strefie, co ma negatywne konsekwencje dla samych Ukraińców i gospodarki polskiej. Oczywiście jest przy tym, że umowy cywilno-prawne, czy zatrudnienie tymczasowe oferowane przez agencje zatrudnienia obywatelom Ukrainy, jest pożądaną formą zatrudnienia w określonych segmentach rynku i może, a nawet powinno być komplementarne w stosunku do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę.

Wśród głównych problemów zidentyfikowanych w trakcie realizacji programu aktywizacji należy wymienić:

- słabą znajomość języka polskiego i brak chęci do zdobycia takiej kompetencji⁶;
- brak znajomości jakiegokolwiek języka obcego np. angielskiego, niemieckiego;
- obciążenia związane z opieką nad osobami zależnymi, przede wszystkim dziećmi;
- brak potwierdzenia kwalifikacji odpowiednimi dokumentami;
- niechęć do podejmowania pracy poniżej kwalifikacji;
- brak znajomości realiów polskiego rynku pracy (różnorodności umów dotyczących zatrudnienia), kultury pracy;
- brak stabilizacji mieszkaniowej.

Proces aktywizacji miał zindywidualizowany charakter i był dostosowany do potrzeb danego Uczestnika, co miało swoje odzwierciedlenie w Indywidualnym Planie Aktywizacji. Kluczowym elementem wspólnej pracy było pozostawanie w bieżącym kontakcie z Uczestnikiem programu, potwierdzanie jego gotowości do poszukiwania pracy i realizacja kolejnych działań (przeprowadzenie analiz SWOT, P.I.E.S., kompasu zawodowego, opracowywanie dokumentów aplikacyjnych, wyszukiwanie ofert pracy, umawianie na spotkania z pracodawcami). W ramach pracy z Uczestnikami programu aktywizacji:

- odbyło się 992 spotkania osobiste i online doradców z Uczestnikami (średnio 7,1 na jednego Uczestnika),
- przedstawiono Uczestnikom 1 177 ofert pracy zgodnych z IPA (średnio 8 ofert na Uczestnika). Należy dodać, iż oferty te nie były przypadkowe, bowiem odpowiadały indywidualnym potrzebom Uczestników programu aktywizacji,
- Uczestnicy wysłali 878 aplikacji w procesach rekrutacyjnych (średnio 6 na osobę),
- zrealizowano 62 wspólne wyjścia doradców z Uczestnikami do pracodawców.

Mimo barier, jakie wystąpiły w trakcie realizacji programu aktywizacji przez Jobs First, osiągnięto zakładane rezultaty zatrudnieniowe. Według stanu na 31 grudnia 2022 roku, od rozpoczęcia procesu aktywizacji:

- 44 osoby podjęły zatrudnienie (42 osoby na umowę o pracę, dwie osoby otworzyły działalność gospodarczą);

6 Naukę języka polskiego podjęło 82 Uczestników programu aktywizacji (59% ogółu), mimo że kursy językowe były oferowane wszystkim Uczestnikom programu.

- 43 osoby utrzymały zatrudnienie przez okres miesiąca, a 32 osoby przez okres dwóch miesięcy;

Uwzględniając to, że w przypadku działań aktywizacyjnych prowadzonych przez Jobs First jedynym dopuszczalnym w projekcie efektem zatrudnieniowym było podjęcie pracy przez obywatela Ukrainy na podstawie umowy o pracę lub rozpoczęcie prowadzenia własnej działalności gospodarczej – podczas gdy standardem na polskim rynku pracy jest zatrudnianie obywateli Ukrainy na podstawie umów cywilno-prawnych – osiągnięty efekt wskazuje na wysoką skuteczność zastosowanego podejścia do aktywizacji zawodowej.

Co istotne, dane wskazują, że jedynie niewielki odsetek Uczestników programu nie utrzymuje zatrudnienia, co wskazuje, iż podjęte działania skutkują wysoką stabilnością zatrudnienia i dodatkowo walidują zastosowany model aktywizacji. Średni czas doprowadzenia do zatrudnienia wyniósł 1,8 miesiąca. W przypadku Uczestników, którzy podjęli pracę natężenie działań w ramach programu było zdecydowanie większe. Uczestnicy odbyli łącznie 425 spotkań (średnio ponad 9 na 1 osobę, w 44% były to spotkania osobiste, w 56% zdalne), a 14 osób spośród zatrudnionych (32%) były to osoby zrekrutowane do programu w ramach rekrutacji uzupełniającej.

Za najbardziej skuteczne elementy procesu aktywizacji należy uznać:

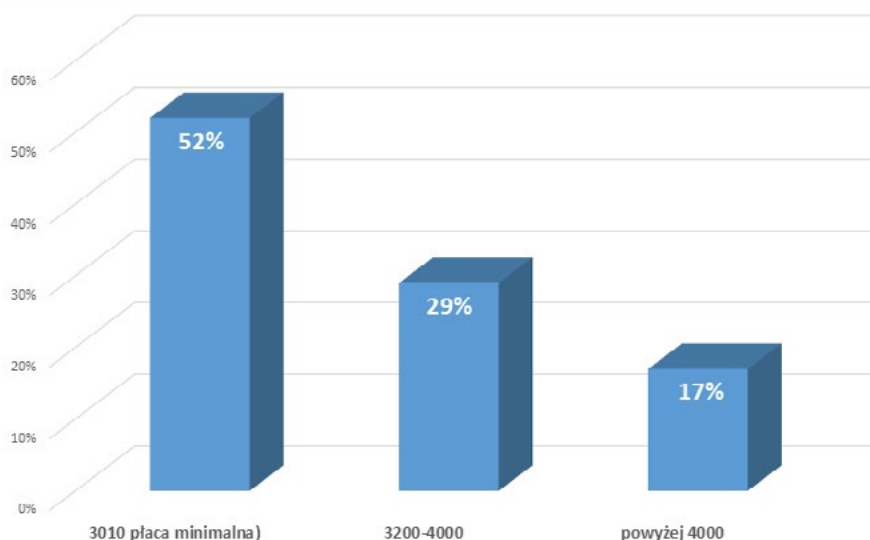
- przydzielenie doradcy ds. zatrudnienia;
- systematyczne kontakty z doradcą ds. zatrudnienia;
- indywidualizacja wsparcia ze strony doradcy do zatrudnienia;
- diagnoza mocnych i słabych stron kandydata do pracy;
- możliwość nauki języka polskiego;
- podtrzymywanie przez doradcę motywacji do działania;
- budowanie wizji przyszłości na polskim rynku pracy;
- przygotowanie z doradcą dokumentów aplikacyjnych (CV, listu motywacyjnego), a także do rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą;
- uczestniczenie doradcy w spotkaniach z pracodawcą, w tym w rozmowach kwalifikacyjnych;
- krótkie kursy kwalifikacyjne;
- wizyty z doradcą u potencjalnego pracodawcy (bardzo ważna była obecność doradcy).

Należy podkreślić, iż w realizacji całego programu kluczem do sukcesu jest przydzielenie klientowi doradcy ds. zatrudnienia, który w wyniku systematycznych kontaktów z obywatelem Ukrainy mógł zdiagnozować jego potencjał kwalifikacyjny (w tym cechy osobowościowe), co umożliwiło zapewnienie zindywidualizowanego wsparcia aktywizacyjnego. Skutkiem tego procesu było inicjowanie przez doradcę działań efektywnych, czyli takich, które pozwoliły zrealizować cel, a więc doprowadzić do zatrudnienia, a następnie je utrzymać. Kompleksowość wsparcia obejmowała działania po stronie rynku pracy, ale też uwzględniające osobiste problemy Uczestnika, motywujące go do podjęcia pracy.

Osoby, które w ramach programu aktywizacji podjęły pracę, zostały zatrudnione przede wszystkim w pełnym wymiarze czasu pracy (33 osoby, 76%), chociaż były przypadki zatrudnienia na $\frac{3}{4}$ etatu (5 osób, 12%), czy $\frac{1}{4}$ etatu (4 osoby, 10%). Dominującą umową była umowa na okres próbny (33 osoby, 76%), z czego aż w 64% (21 osób) została zawarta na 3 miesiące. 5 osób uzyskało umowę na czas określony bez okresu próbnego, w tym 3 umowy na okres 24 miesięcy, po 1 umowie na okres 13 i 5 miesięcy.

Pracodawcy oferowali obywatelom Ukrainy relatywnie niski poziom wynagrodzeń – nieco ponad połowa 52% (23 osoby) uzyskała wynagrodzenie na poziomie płacy minimalnej (3 010 zł brutto), 29% (12 osób) w przedziale 3 200 - 3 900 zł brutto, 17% (7 osób) powyżej 4 000 zł brutto (Wykres 7). Średnie wynagrodzenie Uczestników programu aktywizacji wyniosło 3 390 zł brutto.

Wykres 7. Wysokość wynagrodzenia otrzymywanego przez uczestników programu aktywizacji zawodowej



Z badań prowadzonych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi⁷ wynika, że pełne wdrożenie do pracy obywateli Ukrainy trwa na ogół do 6 miesięcy i jest związane przede wszystkim z czasem potrzebnym na naukę języka polskiego. Pracodawcy muszą ten aspekt uwzględnić w swojej polityce personalnej wobec obywateli Ukrainy – i jak pokazuje zrealizowany pilotaż w ramach projektu „Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy” uwzględniają, oferując płace zbliżone do minimalnej (przyjmując założenie, że bez znajomości języka produktywność cudzoziemca jest mniejsza w porównaniu do polskiego pracownika). Warto zauważyć, iż z biegiem czasu różnice w produktywności między obywatelami ukraińskimi a polskimi zmniejszają się – w związku z tym podnoszenie poziomu znajomości języka polskiego powinno przekładać się na wzrost wynagrodzenia, a także

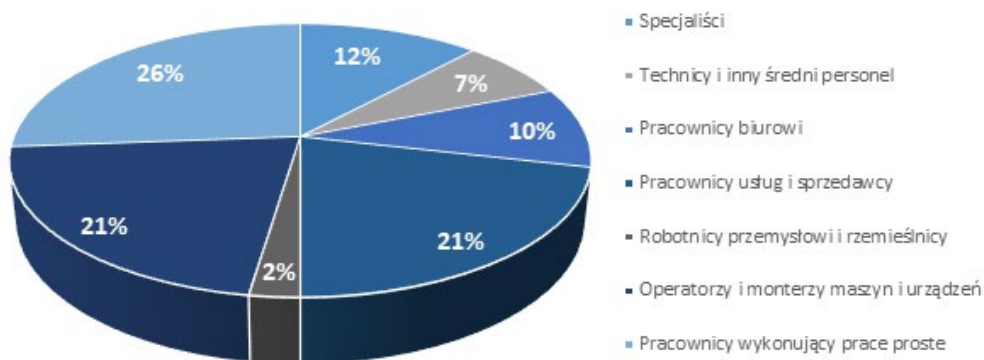
7 Zatrudnianie cudzoziemców ze Wschodu na potrzeby uzupełnienia niedoborów podaży pracy w województwie łódzkim, Raport IBC Advisory S.A. dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi, październik 2022.

awansu na wyższe stanowiska w hierarchii danej firmy. Zdobywanie kolejnych umiejętności, na które pracodawcy polscy zgłaszają zapotrzebowanie, przez obywateli Ukrainy powinno być uwzględnione w systemie oceniania i motywowania obywateli Ukrainy.

Ma to o tyle istotne znaczenie, że jedynie 14% Uczestników programu aktywizacji (6 osób) podjęło zatrudnienie zgodne ze swoimi kompetencjami/wyuczonym zawodem, podczas gdy pozostali (86%, 36 osób) wykonują pracę poniżej swoich kwalifikacji.

Z analizy danych dotyczących alokacji obywateli Ukrainy według wielkich grup zawodów wynika, że najwięcej z nich było zatrudnionych w grupie: Pracownicy wykonujący prace proste (29%). W kolejnych w dwóch wielkich grupach zawodów tj. Pracownicy usług i sprzedawcy oraz Operatorzy maszyn i urządzeń zatrudnionych było po 21% w każdej. Specjaliści stanowili 12%, Pracownicy biurowi 10%, Technicy i średni personel 7%, a Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy 2% (Wykres 8).

Wykres 8. Uczestnicy programu aktywizacji zawodowej według wielkich grup zawodów



Natomiast w strukturze tzw. zawodów elementarnych największe udziały stanowiły osoby pracujące jako: Pracownicy przygotowujący posiłki typu fast food (19%), Monterzy sprzętu elektrotechnicznego (11,9%), Sprzedawcy sklepowi (11,9), Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych) (7,1%), Pracownicy do spraw rachunkowości i księgowości (7,1%) (Tabela 3).

Tabela 3. Uczestnicy programu według zawodów elementarnych wykonywanych w Polsce

Zawód wykonywany w Polsce	n	%
2421 Specjaliści do spraw zarządzania i organizacji	1	2.4%
2433 Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	3	7.1%
2512 Specjaliści do spraw rozwoju systemów informatycznych	1	2.4%
3251 Asystenci dentystyczni	1	2.4%
3252 Środowiskowi pracownicy ochrony zdrowia	1	2.4%
3322 Przedstawiciele handlowi	1	2.4%
4311 Pracownicy do spraw rachunkowości i księgowości	3	7.1%
4321 Magazynierzy i pokrewni	1	2.4%
5131 Kelnerzy	1	2.4%
5142 Kosmetyczki i pokrewni	1	2.4%
5212 Asystenci nauczycieli	1	2.4%
5223 Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	5	11.9%
5244 Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej	1	2.4%
7223 Ustawiacze i operatorzy obrabiarek do metali i pokrewni	1	2.4%
8142 Operatorzy maszyn do produkcji wyrobów z tworzyw sztucznych	1	2.4%
8160 Operatorzy maszyn i urządzeń do produkcji wyrobów spożywczych i pokrewni	1	2.4%
8212 Monterzy sprzętu elektrotechnicznego	5	11.9%
8322 Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	2	4.8%
9112 Pomoce i sprzątaczkę biurowe, hotelowe i pokrewne	1	2.4%
9214 Robotnicy wykonujący prace proste w ogrodnictwie i sadownictwie	1	2.4%
9411 Pracownicy przygotowujący posiłki typu fast food	8	19.0%
9412 Pomoce kuchenne	1	2.4%

Struktura zatrudnionych według zawodów jest spójna ze strukturą alokacji obywateli Ukrainy według sekcji PKD. Najwięcej (ponad 21,7%) znalazło pracę w sekcji Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne, ponad 7% w Produkcji instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych. Kolejne 6,8% pracuje w sekcji Działalność rachunkowo-księgowa; doradztwo podatkowe.

Tabela 4. Struktura pracujących według branż

Pracujący według sekcji PKD	n	%
10.32.Z Produkcja soków z owoców i warzyw	1	2.3%
10.71.Z Produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek	1	2.3%
18.12.Z Pozostałe drukowanie	2	4.5%
22.23.Z Produkcja wyrobów dla budownictwa z tworzyw sztucznych	2	4.5%
26.51.Z Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych	4	9.1%
27.11.Z Produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów	1	2.3%
28.96.Z Produkcja maszyn do obróbki gumy lub tworzyw sztucznych oraz wytwarzania wyrobów z tych materiałów	1	2.3%
46.72.Z Sprzedaż hurtowa metali i rud metali	1	2.3%
47.11.Z Sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych	1	2.3%
47.52.Z Sprzedaż detaliczna drobnych wyrobów metalowych, farb i szkła prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	1	2.3%
47.71.Z Sprzedaż detaliczna odzieży prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	2	4.5%
47.91.Z Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet	1	2.3%
49.39.Z Pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany	1	2.3%
49.41.Z Transport drogowy towarów	1	2.3%
50.20.Z Transport morski i przybrzeżny towarów	1	2.3%
56.10.A Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne	10	22.7%
59.11.Z Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych	1	2.3%
62.01.Z Działalność związana z oprogramowaniem	1	2.3%
66.29.Z Pozostała działalność wspomagająca ubezpieczenia	1	2.3%
69.20.Z Działalność rachunkowo-księgowa; doradztwo podatkowe	3	6.8%
81.30.Z Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni	1	2.3%
86.10.Z Działalność szpitali	1	2.3%
86.23.Z Praktyka lekarska dentystyczna	1	2.3%
88.10.Z Pomoc społeczna bez zakwaterowania dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych	1	2.3%
88.91.Z Opieka dzienna nad dziećmi	1	2.3%
93.29.A Działalność pokoi zagadek, domów strachu, miejsc do tańczenia i w zakresie innych form rozrywki lub rekreacji organizowanych w pomieszczeniach lub w innych miejscach o zamkniętej przestrzeni	1	2.3%
96.02.Z Fryzjerstwo i pozostałe zabiegi kosmetyczne	1	2.3%

W przypadku osób podejmujących pracę w tzw. zawodach regulowanych niezbędne było uzyskanie odpowiednich zgód od organów administracji publicznej. Problem dotyczy czterech osób wykonujących zawód lekarza, lekarza dentysty, pielęgniarki (gdzie potrzebna była zgoda Ministra Zdrowia i samorządu zawodowego na wykonywanie zawodu na terytorium Polski). Spełnienie pewnych wymagań w tym zakresie wiązało się z realizacją wielu działań w oparciu o zbiurokratyzowane procedury, co znacznie wydłużało czas przeznaczony na aktywizację. Uzyskanie zgód trwało około 6 tygodni, przy czym czas ten był skrócony w stosunku do standardowego okresu oczekiwania ze względu na przychylne włączenie się do tego procesu odpowiednich organów administracji publicznej.

Zatrudnienie Obywateli Ukrainy było zróżnicowane przestrzennie. Spośród 44 zatrudnionych uczestników najwięcej pochodziło z województwa mazowieckiego (43%, 18 osób), w dalszej kolejności z małopolskiego (36%, 15 osób) i śląskiego (24%, 10 osób). Zdecydowana większość Ukraińców (62%) znajdowała zatrudnienie w sektorze MŚP. W mikropodmiotach pracę podjęło 10 osób (24%), w małych firmach 7 osób (17%), średnich 9 (24%), a w dużych 16 osób (38%) – Tabela 5.

Tabela 5. Zatrudnienie Obywateli Ukrainy według wielkości firmy

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	% zatrudnionych
Mikro (od 1 osoby do 9 osób)	10	23.8%
Małe (10-44 osoby)	7	16.7%
Średnie(45-249 osób)	9	21.4%
Duże (powyżej 250 osób)	16	38.1%

Należy podkreślić, iż 57% (24 podmioty) zatrudniło wyłącznie 1 uczestnika – w rezultacie na 1 pracodawcę przypada statystycznie 1,75 zatrudnionej osoby, co pokazuje wysoki poziom indywidualizacji procesu aktywizacji.

Główne wnioski wynikające z programu aktywizacji

- Obywatelom Ukrainy towarzyszy poczucie tymczasowości, tęsknota za krajem i bliskimi którzy pozostali na terenie Ukrainy objętej wojną, co przekłada się (obniża) na ich aktywność zawodową w Polsce;
- Deklaracja chęci udziału w programie aktywizacji nie zawsze pokrywa się z realną motywacją do podjęcia zatrudnienia i realizacji działań w uzgodnionym modelu, co pociąga za sobą konieczność weryfikacji gotowości obywateli Ukrainy do aktywności zawodowej;
- Brak wizji przyszłości przekłada się na niską motywację do nauki języka polskiego, co z kolei jest jednym z kluczowych wymagań stawianych przez pracodawców;
- Odnotowano dużą rotację wśród uczestników programu. Rotacja skutkuje zmniejszeniem potencjalnych korzyści z realizacji programu, a przede wszystkim oznacza straty

czasu osób zaangażowanych w to przedsięwzięcie i konieczność poniesienia dodatkowych nakładów związanych z przeprowadzaniem na bieżąco rekrutacji uzupełniającej i dodatkowych działań aktywizacyjnych;

- Obywatele Ukrainy zazwyczaj nie dysponują dokumentami potwierdzającymi wykształcenie i kwalifikacje zawodowe. Dochodzi do tego długotrwałość procesu uznawalności kwalifikacji w grupie osób przygotowanych do świadczenia pracy w ramach zawodów regulowanych (np. lekarze, pielęgniarki);
- Brak wystarczającej znajomości języka polskiego oraz brak uznania dokumentów potwierdzających wykształcenie spycha kandydatów z Ukrainy do pracy na stanowiskach poniżej kwalifikacji i utrudnia negocjację warunków zatrudnienia;
- Obywatele ukraińscy charakteryzują się ograniczoną dyspozycyjnością i elastycznością dotyczącą zatrudnienia ze względu na opiekę nad dziećmi;
- Zbudowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, zapewnienie pomocy i wsparcia obywatelom Ukrainy ze strony zespołu i pracodawcy szczególnie w pierwszych dniach pracy odgrywa istotną rolę w redukowaniu poziomu stresu, jaki jest związany z podejmowaniem zatrudnienia w innym kraju, w nieznanym otoczeniu, często niezgodnie z posiadanymi kwalifikacjami;
- Brak stabilizacji mieszkaniowej i wysokie (rosnące) koszty wynajmu mieszkań przekładają się na narastającą w czasie presję ekonomiczną oddziałującą na Uczestnika programu, która wymusza konieczność szybkiego podjęcia zatrudnienia, najczęściej niezgodnego z założeniami programu (umowa zlecenie), lub w szarej strefie;
- Dominującą i powszechnie stosowaną formą zatrudnienia obywateli Ukrainy jest umowa zlecenia, która jest powszechnie akceptowana przez Ukraińców, częściowo ze względu na braku wiedzy na temat form zatrudnienia i różnic między nimi;
- Wielu pracodawców charakteryzuje stereotypowe podejście do obywateli Ukrainy jako osób niestabilnych zatrudnieniowo, porzucających pracę oraz o kulturze pracy odmiennej niż przyjęta w Polsce – usprawiedliwia to zatrudnianie Ukraińców na umowę zlecenie w celu „testowania pracownika”;
- Wielu pracodawców, szczególnie w mniejszych firmach, nie ma wiedzy i doświadczenia w zatrudnianiu cudzoziemców, w tym obywateli Ukrainy – w związku z tym istotne jest dostarczenie wsparcia tym pracodawców w zakresie formalności i procedur zatrudnieniowych.

Działania aktywizacyjne przeprowadzone przez Jobs First w ramach pilotażu doprowadziły do wysokiej jakości zatrudnienia i obaliły negatywne stereotypy dotyczące zatrudniania pracowników z Ukrainy, powszechnie uznawanych za „niestabilnych zatrudnieniowo” pracowników, którzy porzucają pracę. Obywatele Ukrainy, którzy przyjechali do Polski, uciekając przed wojną, podjęli pracę, mimo iż znalezienie zatrudnienia w naszym kraju nie było ich główną motywacją, kiedy opuszczali Ukrainę. Podjęli pracę za wynagrodzenie niewiele wyższe od minimalnego, ponieważ zdobyte zatrudnienie nie było przypadkowe. Przeciwnie, wynikało ze świadomego, zindywidualizowanego procesu aktywizacji, było zgodne z ich potrzebami i możliwościami w tym momencie (np. słaba znajomość

polskiego). Na jednego pracodawcę przypadało średnio 1,4 zatrudnionego, co dowodzi, że proces aktywizacji był wysoce zindywidualizowany i wynikał z wypracowanej wspólnie z doradcą ścieżki kariery. Zatrudnione osoby w swoich miejscach pracy widziały dalszą perspektywę rozwoju i awansu, w tym awansu finansowego. Z tego też powodu, wszystkie utrzymały zatrudnienie przez 2 miesiące – zgodnie z założeniami programu pilotażowego. Pracodawcy natomiast zyskali pracowników dobrze wykształconych, zmotywowanych do pracy, co stanowi cenny zasób w związku z faktem, że na rynku pracy coraz bardziej odczuwalny jest brak kandydatów do pracy.

Aktywizacja w ramach ścieżki realizowanej przez Urząd Pracy m.st. Warszawy

Ze względu na to, że Urząd Pracy m.st. Warszawy działa na podstawie regulacji prawnych dotyczących publicznych służb zatrudnienia – przede wszystkim Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – podstawowym założeniem przyjętym w ramach programu pilotażowego było to, aby struktura jego Uczestników aktywizowanych przez Urząd Pracy, ze względu na cechy społeczno-demograficzne, była jak najbardziej zbliżona do struktury Uczestników programu realizowanego przez Jobs First. Dzięki temu rozwiązaniu została stworzona swoista grupa kontrolna.

Model działania-aktywizacji przyjęty przez Urząd Pracy m.st. Warszawy

Od początku wybuchu konfliktu w Ukrainie zastanawiano się w Urzędzie Pracy, jaki system działania wdrożyć, mając na uwadze, że osoby z Ukrainy będą miały utrudniony dostęp do rynku pracy ze względu na brak znajomości języka polskiego. Zdecydowano się w związku z tym na rezygnację z przeprowadzania standardowych testów kompetencji. Zidentyfikowano natomiast te branże, w których napływający Ukraińcy mogą względnie szybko podjąć pracę. W związku z tym podczas rejestracji w urzędzie pracy wręczano obywatelom Ukrainy formularz i proszono o wybranie branż, w których mogliby podjąć zatrudnienie (nie uwzględniając swojego doświadczenia czy kompetencji). Taki schemat działania w początkowej fazie aktywizacji i wsparciu w poszukiwaniu pracy wynikał z przeświadczenia, że kwalifikacje obywateli Ukrainy będą mogły zostać wykorzystane kiedy zainteresowana osoba zdecyduje się na dłuższy pobyt w Polsce, a także podniesie poziom znajomości języka polskiego. Wśród najczęściej wskazywanych przez Ukraińców branż (obszarów gospodarczych) znalazły się:

- Gastronomia,
- Fryzjerstwo/kosmetyka,
- Sprzątanie,
- Handel/sprzedaż,
- Logistyka (pakowacze, magazynierzy, wykładanie towarów),

- Produkcja,
- Specjaliści - znajomość języka polskiego lub angielskiego,
- Usługi opiekuńcze.

Wymienione wyżej branże traktowano jako te, w których obywatele Ukrainy będą mieli możliwość szybkiego zatrudnienia mimo niskiego poziomu znajomości języka polskiego. Samodzielny wybór branży przez te osoby sprawiał, że Uczestnikom nie proponowano ofert pracy w branżach nie będących preferowanymi (zakładając, że osoby z konkretnym wykształceniem czy doświadczeniem zawodowym mogłyby sobie nie poradzić na tych stanowiskach pracy).

Dodatkowo każda osoba podczas rejestracji miała możliwość wypełnienia formularza zgłoszenia na szkolenie z języka polskiego. Jest to o tyle ważne, że nawet w branżach, które zostały wymienione powyżej, nawet najmniejszy poziom znajomości języka jest oczekiwany przez pracodawców. Wnioski na szkolenie językowe wypełniało ok. 80%-85% wszystkich rejestrujących się w Urzędzie. Na szkolenie wysyłano osoby zgodnie z datą złożenia wniosku.

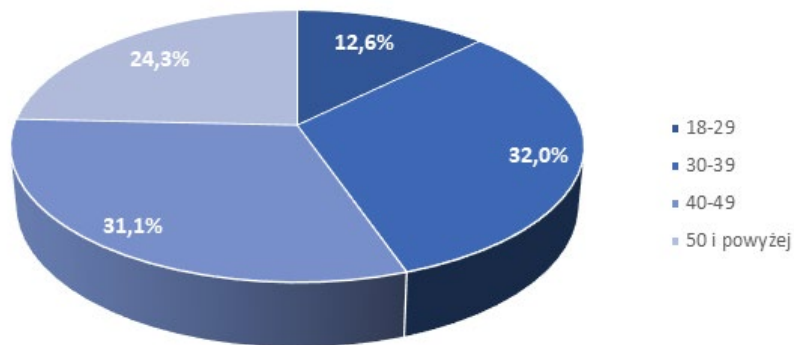
Podczas rejestracji obywatele Ukrainy byli również informowani o tym, w jaki sposób Urząd pomaga znaleźć pracę, a niektóre osoby same chętnie szły od razu do pośrednika pracy, żeby poznać więcej szczegółów.

Ze względu na trudność z komunikowaniem się, a także tym, że migranci z Ukrainy mają małe zasoby finansowe zdecydowano się przede wszystkim na kontakt mailowy. Przez pocztę elektroniczną przesyłano oferty pracy, ale również inne informacje mogące pomóc tym osobom w różnych sferach życia w Polsce. Przyjęto, że rola Urzędu to nie tylko aktywizacja, ale również informacja i pomoc w ułożeniu sobie życia w Polsce, co w dłuższej perspektywie może wiązać się z zatrudnieniem.

Profil społeczno-demograficzny uczestników projektu pilotażowego realizowanego przez Urząd Pracy m.st. Warszawy

Osoby do programu aktywizacji w ramach projektu „Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy”, realizowanego przez Urząd Pracy m.st. Warszawy były wybierane w losowo. W ten sposób starano się, żeby projekt ten i wnioski z niego płynące były odzwierciedleniem obecnej sytuacji osób z Ukrainy na rynku pracy. Do projektu dobrano osoby z każdej grupy wiekowej na zasadzie proporcjonalności. W rezultacie wśród Uczestników programu mniej jest osób poniżej 30 roku życia i powyżej 50 roku życia, a najwięcej osób z grupy wiekowej 30-50 lat. Struktura wiekowa przedstawia się następująco - ponad 44% Uczestników to osoby młode do 39 roku życia. Niemal 1/3 to osoby w wieku 40-49 lat, a prawie ¼ miała skończone 50 lat (Wykres 9). Najmłodszy Uczestnik miał 19 lat, najstarszy 82 lata, a średnia wieku wyniosła 42 lata (czyli była nieznacznie wyższa niż wśród obywateli Ukrainy aktywowanych przez Jobs First).

Wykres 9. Struktura wieku uczestników programu pilotażowego



Do projektu Urząd Pracy m.st. Warszawy włączył 103 osoby, przy czym dwie same zrezygnowały z udziału w programie, a jedna osoba ostatecznie została wyłączona z działań aktywizacyjnych ze względu na ciążę. Wśród Uczestników programu 92 były to kobiety, a 11 – mężczyźni.

Na 100 uczestników projektu, 72 osoby posiadają wyższe wykształcenie, 25 osób ma wykształcenie średnie zaś 2 osoby gimnazjalne i 1 osoba podstawowe (Tabela 6).

Tabela 6. Struktura uczestników programu pilotażowego w przekroju poziomym wykształcenia

Wykształcenie	n	%
gimnazjalne	2	1.9%
podstawowe	1	1.0%
średnie	13	12.6%
średnie medyczne	1	1.0%
średnie techniczne	1	1.0%
średnie zawodowe	11	10.7%
wyższe	72	69.9%
zawodowe	2	1.9%

Poziom wykształcenia uczestników pilotażowego programu jest skorelowany z zawodem wyuczonym. W badanej grupie najwięcej osób było przygotowanych do wykonywania zawodu ekonomisty (14 osób). Na kolejnym miejscu plasowali się lekarze (5 osób) i pielęgniarki (5 osób). Uwagę zwraca brak informacji o zawodzie wyuczonym dla 17 uczestników (Tabela 7).

Tabela 7. Struktura uczestników programu pilotażowego w przekroju zawodu wyuczonego

Zawód wyuczony	n
Agrochemik	1
Architekt wnętrz	1
Ekolog	2
Ekonomista	14
Ekspedient pocztowy	1
Farmaceuta	1
Felczer/pielęgniarka	1
Gastronomia i hotelarstwo	2
Handlowiec	3
Informatyk	1
Inżynier budownictwa - budownictwo ogólne	1
Inżynier elektryk	2
Inżynier energetyk	1
Inżynier hutnik	1
Inżynier technologii żywności	1
Inżynier transportu kolejowego	1
Kierowca ciągnika rolniczego	1
Krawiec	1
Księgowy	1
Kucharz	4
Lekarz	5
Lekarz - specjalista endokrynologii	1
Lekarz dentysta	1
Lekarz/ekonomista	1
Logopeda	1
Nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej	3
Nauczyciel innych form wychowania przedszkolnego	1
Nauczyciel logopeda	1
Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej	3
Nauczyciel przedszkola	1

Zawód wyuczony	n
Odzieżowe	1
Pedagogiczne	1
Piekarz	1
Pielęgniarka	5
Policjant	1
Pomoc laboratoryjna	1
Pozostali funkcjonariusze celni i ochrony granic	1
Pozostali technicy górnictwa, metalurgii i pokrewni	1
Pracownik socjalny	1
Prawnik	2
Radca prawny	1
Socjolog	1
Sztuka rejestracji obrazu	1
Technik ekonomista	4
Technik handlowiec	1
Technik meteorolog	1
Towaroznawstwo	1
Zarządzanie	1
Zarządzanie i marketing/Administracja	1
brak informacji	17

Z kolei z analizy struktury Uczestników programu aktywizacji z perspektywy zawodu wykonywanego w Ukrainie (Tabela 8) wynika, że wielu Ukraińców nawet w swoim kraju wykonywało zajęcie niezgodne z zawodem wyuczonym. Równocześnie w tej grupie były osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

Tabela 8. Struktura uczestników programu pilotażowego w przekroju zawodu wykonywanego w Ukrainie

Zawód wykonywany przed przybyciem do Polski	n
Administrator baz danych	1
Asystent dyrektora	2
Asystent nauczyciela przedszkola	2
Audytor / kontroler	1
Autor tekstów i sloganów reklamowych (copywriter)	1
Doradca do spraw bezpieczeństwa przewozu kolejną towarów niebezpiecznych (Doradca RID)	1
Doradca do spraw rynku nieruchomości	1
Dyrektor do spraw administracyjnych	1
Dyrektor handlowy	1
Farmaceuta	1
Fryzjer	2
Główny księgowy	1
Inżynier budownictwa	1
Inżynier energetyk	1
Inżynier inżynierii środowiska - systemy wodociągowe i kanalizacyjne	1
Inżynier technologii żywności	1
Kelner	1
Kierownik biura podróży	1
Kierownik do spraw sprzedaży	1
kierownik do spraw technologii informatycznych i telekomunikacyjnych	1
Kierownik lokalu gastronomicznego	1
Kierownik przedsiębiorstwa świadczącego usługi z zakresu marketingu i sprzedaży	1
Kierownik przedsiębiorstwa świadczącego usługi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	1
Kosmetyczka	3
Księgowy	6
Kucharz	1
Laborant chemiczny	1
Lekarz	4

Zawód wykonywany przed przybyciem do Polski	n
Lekarz dentysta	1
Logopeda	1
Manikiurzystka	1
Menedżer marki (brand manager)	1
Nauczyciel akademicki – nauki medyczne i nauki o zdrowiu	1
Nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej	2
Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej	3
Nauczyciel przedszkola	2
Opiekun osoby starszej	2
Palacz wodnych rusztowych kotłów centralnego ogrzewania	1
Piekarz	1
Pielęgniarka	5
Pomoc kuchenna	3
Pomocnik ciastkarza	1
Pozostali kierownicy do spraw marketingu i sprzedaży	1
Pozostali kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania gdzie indziej niesklasyfikowani	2
Pozostali kierownicy do spraw produkcji przemysłowej	1
Pozostali mistrzowie produkcji w budownictwie	1
Pozostali pracownicy wykonujący dorywcze prace proste	1
Pozostali robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe	1
Pozostali sekretarze medyczni i pokrewni	1
Pozostali spawacze i pokrewni	1
Projektant grafiki	1
Redaktor wydawniczy	1
Sanitariusz szpitalny	1
Spawacz	1
Specjalista bankowości	1
Specjalista do spraw sprzedaży	1
Sprzedawca	2
Sprzedawca w branży przemysłowej	1
Technik ekonomista	1

Zawód wykonywany przed przybyciem do Polski	n
Tester oprogramowania komputerowego	1
Towaroznawca	1
Brak informacji	16

Spośród uczestników programu pilotażowego 34 osoby przed przybyciem do Polski miały status osoby pracującej (w przypadku pozostałych osób, brak jest informacji o ich statusie na rynku pracy). Warto dodać, iż w grupie tej tylko 4 osoby miały wcześniejszy kontakt z polskim rynkiem pracy, na którym wykonywały prace zarobkowe.

W efekcie działań aktywizacyjnych prowadzonych przez Urząd Pracy m.st. Warszawy zatrudnienie podjęły 23 osoby. W trzech przypadkach było to uruchomienie własnej działalności gospodarczej. Cztery osoby podjęły pracę na podstawie umowy o pracę, a dwie na podstawie umowy zlecenia, która następnie została przekształcona w umowę o pracę. Dominowały jednak zatrudnienia na podstawie umowy zlecenia (13 przypadków). Jedna osoba została skierowana do prac interwencyjnych. Warto dodać, że czasami osoby bezrobotne lub poszukujące pracy, zarejestrowane w urzędzie pracy, przy wyrejestrowaniu podają inny powód niż podjęcie zatrudnienia, mimo że podjęły pracę dzięki wsparciu udzielonemu w urzędzie. W rezultacie, efektywność zatrudnieniowa aktywizacji realizowanej przez urząd pracy jest z pewnością zaniżona, natomiast nie ma możliwości, aby zweryfikować te wartości.

Co ważne, wszyscy Uczestnicy programu aktywizacji realizowanego przez Urząd Pracy m.st. Warszawy, dla których było możliwe zweryfikowanie statusu na rynku pracy w okresie dwóch miesięcy od podjęcia pracy, utrzymali zatrudnienie.

Główne wnioski wynikające z programu aktywizacji

- Największą barierą w zatrudnieniu osób z Ukrainy, które przybyły do Polski po 24 lutego 2022 roku jest brak znajomości języka polskiego;
- Kolejną istotną barierą jest niedostosowanie ofert pracy do profilu kompetencyjnego Ukraińców. Wysoki poziom kompetencji i brak znajomości języka polskiego nie pozwalają na zatrudnienie obywateli Ukrainy na tych stanowiskach, do obsługi których mają odpowiednie doświadczenie i kompetencje. Ponadto relatywnie wysoki poziom kompetencji obywateli Ukrainy powoduje, że nie zawsze chcą oni podejmować oferty pracy dostępne na rynku (nie każdy chce lub może pracować w prostych zawodach w handlu, gastronomii i opiece);
- Procesy rekrutacji obywateli Ukrainy odbywają się według wystandardyzowanych procedur w podmiotach gospodarczych, co oznacza, że byli oni rekrutowani na zasadach powszechnie obowiązujących. Osoby te są tak samo traktowane jak pozostali kandydaci do pracy, ich sytuacja osobista nie jest dodatkowym kryterium sprzyjającym zatrudnieniu;

- Część firm wykorzystuje sytuację Ukraińców i zdarza się, że zaniżają stawki w umowach lub też stosują nielegalne zapisy. Dlatego konieczna jest edukacja obywateli Ukrainy na temat warunków pracy i przysługujących im praw – przykładowo dostarczanie im wiedzy o poziomie płac w określonych branżach czy na lokalnych/regionalnych rynkach pracy w celu zapobieżenia stosowaniu nieuczciwych praktyk w zakresie wynagradzania;
- Niepewność jutra powoduje, że część Ukraińców nie podejmuje decyzji o poszukiwaniu pracy licząc, że „lada moment” wrócą do Ukrainy. Równie często zmieniają miejsce zamieszkania ze względu na sytuację, w której się znajdują, co utrudnia aktywizację. Stąd małe zaufanie pracodawców i duża ostrożność w przypadku zatrudniania tych osób;
- Osoby, które zgłaszają się do punktu informacyjnego urzędu pracy nie zawsze szukają pracy. Część z tych osób, korzysta z różnych programów socjalnych na równi z polskimi obywatelami;
- Najlepszą formą pracy z tymi obywatelami Ukrainy przybyłymi do Polski po 24 lutego 2022 roku jest osobisty kontakt w Urzędzie, ale ze względu na dużą ilość osób, które Urząd obsługuje jest to utrudnione. Dzięki projektowi i programowi aktywizacji pracownicy Urzędu wyciągają wnioski, co do zwiększenia skuteczności działań wobec tych osób;
- Wysyłka różnych informacji mailowych, dotyczących ofert pracy i innych informacji związanych z aktywizacją i nie tylko, pozwala pracownikom Urzędu być bliżej tych osób. W ten sposób zdobywana jest wiedza o miejscu przebywania obywateli Ukrainy (czy nadal są w Warszawie, czy wrócili do Ukrainy, czy pracują i dlatego nie szukają pracy);
- Dodatkowym wnioskiem wynikającym z ogólnej sytuacji, którą zidentyfikowano w Urzędzie jest również to, że imigranci z Ukrainy będący w miejscach pobytowych nie szukają pracy, gdyż na miejscu mają zapewnione wszystko, co jest im potrzebne do tego, żeby przeżyć i przeczekać ten czas.

Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że najskuteczniejszymi instrumentami aktywizacji zawodowej z perspektywy oferty urzędu pracy są:

- kursy nauki języka polskiego⁸;
- wysyłanie informacji zawodowych dotyczących różnego rodzaju działań i projektów skierowanych do klientów, w tym ofert pracy, edukacji, rynku pracy;
- pośrednictwo pracy.

8 Przedstawiciele Urzędu Pracy m.st. Warszawy uważają, że niezmiennie głównym czynnikiem blokującym wejście na rynek pracy dla obywateli Ukrainy jest właśnie brak znajomości języka polskiego. Im lepsza znajomość języka przez te osoby, tym większa szansa, że na polskim rynku pracy będzie wykorzystane doświadczenie, kwalifikacje i potencjał tej grupy. Tym samym będą stworzone możliwości tym osobom na rozwój zawodowy i satysfakcję z wykonywanej pracy, co może skutkować tym, że najlepsi zostaną w Polsce.

Największym problem na początku działania projektu pilotażowego, który zasadniczo trwa do dziś, było niedostosowanie ofert pracy do profilu zawodowego kandydatów. Mając również na uwadze to, że nie wszystkie oferty pracy zgłaszane są do Urzędu zdecydowano się na współpracę z portalami lub agencjami pracy (m. in. pracuj.pl, infopraca.pl, adecco.pl czy olx.pl). Dzięki temu rozwiązaniu pojawiła się możliwość dystrybuowania różnorodnych ofert, czasem bardziej zbliżonych do oczekiwań klientów. Było to istotnym przedsięwzięciem z punktu widzenia celu programu aktywizacji, jakim jest umożliwienie zatrudnienia jak największej liczbie potencjalnych kandydatów.

Onboarding – doświadczenia z pilotażu

Jednym z elementów, który stanowił przedmiot zainteresowania w ramach pilotażowego programu aktywizacji obywateli Ukrainy (w ramach ścieżki realizowanej przez Jobs First), był proces onboardingu, czyli wdrażania nowych pracowników do wykonywania obowiązków w nowej firmie i miejscu pracy. W związku ze wskazywanymi wcześniej w Raporcie barierami związanymi z zatrudnianiem Ukraińców – przede wszystkim słabą znajomością języka polskiego oraz podejmowaniem pracy niezgodnie z kwalifikacjami – proces onboardingu jawi się jako kluczowy z punktu widzenia zmniejszenia liczby rezygnacji Ukraińców z pracy w początkowym okresie zatrudnienia, a tym samym zapewnienia stabilności kadrowej w przedsiębiorstwach.

Z przeprowadzonych analiz wynika kilka ważnych wniosków. Po pierwsze, większość mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które zdecydowały się zatrudnić obywateli Ukrainy (uczestników programu aktywizacji) nie posiadało wcześniejszych doświadczeń w przyjmowaniu do pracy emigrantów z Ukrainy, bądź ich doświadczenie było bardzo ograniczone. W rezultacie, pracodawcy Ci nie dysponowali wiedzą w zakresie formalnych wymogów związanych z zatrudnieniem Ukraińców i w znacznej mierze korzystali ze wsparcia Doradców Jobs First. Po drugie, w większości firm mikro, małych i średnich onboarding nowych pracowników w postaci sformalizowanego i wystandaryzowanego procesu nie istnieje. Wdrożenie nowego pracownika miało zazwyczaj charakter spontaniczny, nieformalny, było proste i krótkie, a informacje były przekazywane ustnie. Najczęściej tego samego dnia nowy pracownik rozpoczynał już pracę i musiał mierzyć się z postawionymi przed nim oczekiwaniami. Zatrudnieni nowi pracownicy zazwyczaj nie mają przypisanego opiekuna, który sprawowałby pieczę nad nimi podczas pierwszych dni pracy i procesu wdrożenia. W związku z tym kluczowe w początkowych dniach pracy było wsparcie udzielane przez pozostałych pracowników w firmach, a także Doradców Jobs First. W nielicznych przypadkach pracodawcy z MŚP przygotowali pakiet wdrożeniowy dla obywateli Ukrainy, uwzględniając ich szczególną sytuację (słabą znajomość języka polskiego i brak wcześniejszego doświadczenia pracy w branży). Nowi pracownicy otrzymali swoich opiekunów w firmie, pomagających w procesie wdrożenia, ale też dbających o dobre samopoczucie i komfort zatrudnionych Ukraińców. Wdrożenie objęło pokazanie funkcjonowania firmy jako całości, zapoznanie z każdym obszarem działania, w tym z procesem produkcji, a w szczególności z obsługą maszyn. Zapewnienie otwartej i przyjaznej atmosfery w pracy spowodowało, że nowo zatrudnieni Ukraińcy nie mają

oporu przed zgłaszaniem problemów z nieznaną języka technicznego, mają poczucie zaopiekowania, są zmotywowane i z przyjemnością pracują.

Po trzecie, wystandaryzowane i efektywne procedury onboardingu dla nowych pracowników występują w przedsiębiorstwach dużych i tych działających w formule franczyzy. Część firm jest dobrze przygotowana do przyjęcia do pracy emigrantów z Ukrainy – dokumenty wdrożeniowe, e-learningowe, regulaminy pracy są dostępne w dwóch językach (polskim i ukraińskim), a szkolenia na stanowisku pracy odbywają się w języku ukraińskim. Nowy pracownik ma swojego dedykowanego opiekuna, innego pracownika restauracji i menadżera. Otrzymuje osobistego coacha, który przeprowadza nowego pracownika przez cały proces wdrożenia. Onboarding trwa 2 tygodnie. Dopiero po tym czasie nowy pracownik rozpoczyna samodzielną pracę. Celem tego procesu jest, aby nowy pracownik posiadał wymaganą wiedzę i osiągnął odpowiednią sprawność, co pozwoli mu na samodzielne wykonywanie pracy o wymaganej jakości. Dla firmy ważna jest wysoka jakość pracy, a wdrożenie ma zapewnić wysoki standard pracy.

Podsumowując, onboarding w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach praktycznie nie występuje. Przekazanie obowiązków i wdrożenie ma charakter niesformalizowany, nowi pracownicy przechodzą krótkie, jednodniowe wdrożenie, dowiadują się, jakie są ich obowiązki i rozpoczynają pracę. Są zestresowani, mają poczucie, że zostali „wrzuceni” na głęboką wodę i muszą sobie radzić sami. Natomiast przedsiębiorstwa duże dysponują procedurami onboardingu, które mogą dostosować do potrzeb obywateli Ukrainy poprzez, między innymi, przygotowanie wszelkiej dokumentacji w dwóch wersjach językowych, czy przydzielenia nowemu pracownikowi opiekuna, który również jest Ukraińcem.

Model aktywizacji

Programy aktywizacji, przeprowadzone w ramach projektu „Model aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy” przez Jobs First i Urząd Pracy m.st. Warszawy, chociaż były realizowane przy różnych założeniach i na podstawie nieco innej filozofii, doprowadziły do wyciągnięcia zbliżonych wniosków co do barier samej aktywizacji i rekomendowanych kierunków działania. Obserwacje i wnioski wynikające z pilotażowego programu stanowiły podstawę dla opisu modelowego rozwiązania służącego wspieraniu obywateli Ukrainy w podejmowaniu pracy w Polsce i „zakorzenieniu się” na polskim rynku pracy. Wśród kluczowych wniosków/rekomendacji należy wymienić następujące:

- główną barierą wejścia na polski rynek pracy dla obywateli Ukrainy przybyłych do Polski po 24 lutego 2022 roku jest znikoma, nieodpowiednia z punktu widzenia potrzeb pracodawców, znajomość języka polskiego;
- słaba znajomość języka polskiego, jak również odmienne regulacje prawne w wielu obszarach gospodarki między Polską a Ukrainą i nieporównywalność kompetencji, sprawiają, że przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia obywatele Ukrainy będą najprawdopodobniej podejmować pracę niezgodną z ich kompetencjami/poniżej

posiadanych kwalifikacji, charakteryzującą się niskim poziomem wynagrodzenia (zbliżonym do płacy minimalnej). Ten stan rzeczy należy uświadamiać obywatelom Ukrainy;

- formy zatrudnienia stosowane w Ukrainie różnią się od form zatrudnienia w Polsce. W związku z tym obywatele Ukrainy powinni uzyskać pakiet informacji dotyczący specyfiki różnych form zatrudnienia w Polsce – pracowniczych i niepracowniczych, ze szczególnym uwzględnieniem różnic między umową o pracę a umowami cywilno-prawnymi;
- **umowy cywilnoprawne dominowały w przypadku zatrudnienia obywateli przybywających na terytorium RP od 24 lutego 2022 r.** Stopniowo ta sytuacja ulega zmianie. Jak pokazują doświadczenia pilotażu, zatrudnienie na umowę o pracę znacząco zwiększa stabilność stosunku łączącego przedsiębiorstwo i pracownika, co jest korzystne dla obu stron – przełamuje więc stereotyp Ukraińca jako osoby niestabilnej zatrudnieniowo. Równocześnie część obywateli Ukrainy nie chce wiązać się z Polską na dłuższy okres, lub nie jest w stanie określić jak długo pozostanie w Polsce – w takich sytuacjach umowy cywilno-prawne, czy praca tymczasowa (oferująca również umowy o pracę) są alternatywnym rozwiązaniem, które pozwala na utrzymanie aktywności zawodowej i zapobiega deprecjacji kapitału ludzkiego obywateli Ukrainy, wspierając przy tym polski rynek pracy;
- pracodawcy, szczególnie z sektora MŚP, mają niewielką wiedzę i doświadczenie w zakresie procedur i zasad zatrudniania cudzoziemców, w tym Obywateli Ukrainy. Wsparcie pracodawców w tym obszarze wydaje się istotnym elementem modelu aktywizacji;
- ponieważ sytuacja finansowo-mieszkaniowa obywateli Ukrainy przybyłych do Polski w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium Ukrainy jest stosunkowo trudna na początku pobytu, zapewnienie tzw. „minimum socjalnego” podczas pierwszych tygodni/miesięcy pobytu, gwarantujące godne życie, jest rozwiązaniem wartym rozważenia. Takie „minimum socjalne” w postaci zapewnienia dostępu do mieszkania, opieki nad dziećmi, czy wsparcia finansowego pozwoli na aktywne korzystanie z różnych form aktywizacji i ukierunkuje obywatela Ukrainy na docelowe podjęcie pracy zgodnej z aspiracjami i doświadczeniem. Równocześnie, jak pokazują doświadczenia Urzędu Pracy m.st. Warszawy część osób zgłaszających się do Urzędu jest zainteresowana uzyskaniem świadczeń socjalnych, a nie poszukiwaniem pracy – w związku z tym wsparcie w ramach „minimum socjalnego” powinno być powiązane z/warunkowane podejmowaniem działań aktywizacyjnych przez obywateli Ukrainy;
- dla skuteczności procesu aktywizacji Ukraińców kluczowe jest utrzymanie ich motywacji do udziału w programie, aktywnego poszukiwania pracy, a następnie utrzymania pracy, co wymaga zindywidualizowanego podejścia do każdej aktywizowanej osoby i zapewnienia przez instytucję prowadzącą proces aktywizacji dedykowanego doradcy ds. zatrudnienia. Doradca ds. zatrudnienia odgrywa istotną rolę w tym procesie, a poprzez bieżący kontakt z obywatelem Ukrainy może budować tę motywację. Ważnymi elementami wsparcia ze strony doradcy jest m.in. weryfikacja zapisów umowy o pracę w celu zapewnienia zatrudnienia zgodnego z obowiązującymi przepisami, obecność podczas rozmowy kwalifikacyjnej, czy pozostawanie w kontakcie z obywatelem Ukrainy w początkowym okresie (do trzech miesięcy) zatrudnienia w polskiej firmie. W związku z tym cały proces aktywizacji może trwać do 6 miesięcy;

- wśród kluczowych elementów wsparcia pracodawców, którzy zatrudnią obywateli Ukrainy, należy wymienić: dofinansowanie nauki języka polskiego, kursów podnoszących kwalifikacje ściśle powiązanych z miejscem pracy, a także subsydiowanego zatrudnienia przez pierwsze trzy miesiące, czy możliwość wykorzystania staży oferowanych przez urzędy pracy;
- w aktywizację obywateli Ukrainy przybyłych do Polski po 24 lutego 2022 roku, aby była skuteczna, powinny włączyć się różne instytucje, zgodnie z ich potencjałem i formalnym zakresem kompetencji: publiczne służby zatrudnienia, niepubliczne instytucje rynku pracy (w tym agencje zatrudnienia), przy wsparciu ze strony organizacji pozarządowych.

Pilotaż potwierdził skuteczność aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy prowadzonej w formule zlecania działań aktywizacyjnych agencjom zatrudnienia (w przypadku tego projektu – firmie Jobs First, specjalizującej się w przywracaniu do zatrudnienia osób, które posiadają znaczące bariery w powrocie na rynek pracy. Jobs First przekroczył postawiony przez Konfederację Lewiatan cel w postaci doprowadzenia do zatrudnienia co najmniej 40 osób - 44 osoby rozpoczęły pracę - i utrzymania w zatrudnieniu przez pierwsze 2 miesiące pracy minimum 30 osób - 100% osób utrzymało pracę).

Skuteczność modelu aktywizacji wykorzystanego przez Jobs First w pilotażu opiera się przede wszystkim na ukierunkowaniu procesu aktywizacji na cel, jakim jest doprowadzenie do zatrudnienia w trakcie trwania programu jak największej liczby osób oraz utrzymanie ich w zatrudnieniu. Celem usługi nie jest zatem realizacja z góry określonego programu, jak odbycie szkoleń czy konsultacji, ale doprowadzenie do zatrudnienia. Wynagrodzenie dla operatora usługi powiązane jest ściśle ze stopniem realizacji celu. Niniejsze podejście zmniejsza ryzyko nieefektywnego wydatkowania środków przez instytucje publiczne, które zlecają taką usługę. Dodatkowo, motywuje operatora do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów. Innymi czynnikami sukcesu modelu aktywizacyjnego Jobs First to, między innymi, indywidualizacja pracy osobistego doradcy z uczestnikiem, kompleksowość wsparcia, stały oraz nielimitowany kontakt doradcy z klientem i ciągła jego motywacja, umiejętne zarządzanie przez doradcę pracy z klientem (case management), ale też, w większej skali, praca wszystkich doradców, aby zapewnić realizację celu, jakim jest doprowadzenie do zatrudnienia jak największej liczby uczestników i utrzymanie przez nich pracy (zarządzanie przez cele).

Stosowany przez Jobs First innowacyjny na polskim rynku usług aktywizacyjnych model został wypracowany przeszło 30 lat temu, głównie w krajach anglosaskich, przez firmę Ingeus, światowego lidera w skutecznej aktywizacji zawodowej osób długotrwale bezrobotnych i szerzej, osób wykazujących istotne bariery w podjęciu pracy. Można go zatem ekstrapolować szeroko na usługi aktywizacyjne świadczone przez niepublicznych operatorów, kontraktowane przez instytucje publiczne.

Na bazie zgromadzonych w ramach pilotażu doświadczeń przez Jobs First i Urząd Pracy miasta stołecznego Warszawy, wypracowano model aktywizacji obywateli Ukrainy, który obejmuje trzy fazy: działania aktywizacyjne, doprowadzenie do zatrudnienia, wsparcie w utrzymaniu zatrudnienia i bazuje na trzech filarach (Schemat 1).

Schemat 1. Elementy/filary modelu aktywizacji obywateli Ukrainy



Instytucje

Systemowa współpraca między różnymi instytucjami/interesariuszami jest ważna dla skuteczności modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy i doprowadzenia ich do zatrudnienia. Dlatego w proces aktywizacji powinny być włączone różne instytucje (Schemat 2). Działania wykonywane przez te instytucje na rzecz aktywizacji oparte są na współpracy i komplementarności, a nie rywalizacji. Dobór tych instytucji nie może być i nie jest przypadkowy, ale oparty na wiedzy i doświadczeniu w inkluzji różnych grup społecznych. Działania tych instytucji z jednej strony powinny podlegać standaryzacji, a z drugiej strony należy zapewnić im elastyczność w celu dostosowania oferty do potrzeb regionalnego rynku pracy, w tym potrzeb obywateli Ukrainy.

Schemat 2. Instytucje włączone w proces aktywizacji obywateli Ukrainy



Publiczne służby zatrudnienia, zgodnie ze swoim zakresem odpowiedzialności i działań, skupiają się na osobach – w przypadku modelu aktywizacji na obywatelach Ukrainy – które rejestrują się w powiatowych urzędach pracy jako bezrobotni lub poszukujący pracy. Dzięki rejestracji, poza dostępem do usług i instrumentów rynku pracy wspierających proces poszukiwania pracy, osoby te zyskują również dostęp do pewnych świadczeń o charakterze społecznym, co czasami jest istotną przyczyną rejestracji. Można stwierdzić, że urzędy pracy swoją działalnością obejmują pewien wycinek/segment rynku pracy. Dzięki włączeniu w proces wsparcia osób bezrobotnych i poszukujących pracy poszczególnych elementów modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy, proces ten może stać się bardziej skuteczny. Równocześnie, ze względu na ograniczone zasoby, wysoki stopień indywidualizacji wsparcia obywateli Ukrainy (kluczowy dla tej grupy w procesie aktywizacji) jest trudny do zapewnienia przez urzędy pracy. Ponadto, urzędy pracy co do zasady nie docierają z pomocą do osób nieaktywnych zawodowo – a tę grupę obywateli Ukrainy przybyłych do Polski w związku z konfliktem zbrojnym na terenie Ukrainy również warto objąć programem aktywizacji.

Z tego powodu w modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy wiodącą rolę do odegrania mają niepubliczne instytucje rynku pracy – przede wszystkim agencje zatrudnienia, które w swojej działalności skupiają się przede wszystkim na programach aktywizacji zawodowej. Agencje zatrudnienia mogą prowadzić działania aktywizacyjne – bazujące na wypracowanym modelu – samodzielnie, jeśli dysponują odpowiednimi zasobami. Wydaje się jednak, że dla skuteczności procesu aktywizacji warto jest nawiązywać współpracę (nieformalną lub formalną – w postaci Partnerstwa na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy) między agencjami zatrudnienia a organizacjami pozarządowymi, czy grupami wsparcia obywateli Ukrainy, jakie powstały w Polsce w ostatnim czasie. Organizacje pozarządowe i grupy wsparcia dysponują dobrym kontaktem i zaufaniem ze strony obywateli Ukrainy, a także są w stanie dostarczyć usługi w zakresie integracji społecznej – włączenie ich w model aktywizacji zawodowej jako instytucji wspierających wobec agencji zatrudnienia (a także urzędów pracy) pozwoliłoby więc minimalizować bariery pojawiające się w ramach procesu aktywizacji zawodowej i wzmacniać efekt synergii.

PUBLICZNE SŁUŻBY ZATRUDNIENIA (PSZ)

Wojewódzkie urzędy pracy (WUP) w modelu powinny odegrać rolę podmiotu koordynującego różne działania na poziomie regionu, ze względu za znajomość specyfiki regionalnego rynku pracy. W strukturze WUP działają Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej – tym samym WUP posiada kadrę i narzędzia niezbędne do diagnozowania potencjału kwalifikacyjnego i aktywizowania różnych grup społecznych. Zaletą publicznych służb zatrudnienia jest także ich stabilność finansowania, umożliwiającą planowanie i realizację zadań w długofalowej perspektywie.

Ponadto WUP ma doświadczenie w zlecaniu działań aktywizacyjnych różnym instytucjom rynku pracy. Należy podkreślić, iż koordynacja należałaby do podmiotu publicznego, co powinno wzbudzić zaufanie do samego procesu aktywizacji i sprzyjać aktywnemu włączeniu się obywateli Ukrainy w ten proces.

Działania wykonywane przez WUP obejmują:

1. udzielanie informacji obywatelom Ukrainy o możliwościach i zakresie pomocy świadczonej przez różne instytucje na rzecz ich aktywizacji zawodowej;
2. przygotowanie listy instytucji mających uprawnienia do aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy;
3. udzielanie informacji pracodawcom o procedurach dotyczących aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy – w szczególności Poradnika „Zatrudnienie obywateli Ukrainy przebywających w Polsce od 24 lutego 2022 roku w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium Ukrainy”;
4. zawieranie i rozliczanie kontraktów z instytucjami rynku pracy doprowadzającymi obywateli Ukrainy do zatrudnienia;
5. udzielanie informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia;
6. udzielanie porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badanie zainteresowań i uzdolnień zawodowych.

Na poziomie publicznych służb zatrudnienia w aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy powinny również uczestniczyć powiatowe urzędy pracy. Działania ich realizowane powinny być na takich samych zasadach jak te, które adresowane są dla Polaków mających status osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy, przy uwzględnieniu bariery językowej i luki wiedzy na temat polskiego rynku pracy występujących wśród Ukraińców. W procesie aktywizacji powiatowe urzędy pracy powinny współpracować z innymi instytucjami rynku pracy zajmującymi się aktywizacją obywateli Ukrainy.

AGENCJE ZATRUDNIENIA

W proces aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy powinny być włączone w szerokim zakresie agencje zatrudnienia, które mają bardzo duże doświadczenie w obsłudze instytucjonalnej rynku pracy. Niektóre z nich specjalizują się w aktywizacji określonych grup zawodowych np. opiekunów osób starszych, kierowców, inżynierów, informatyków, itp. Agencje zatrudnienia dysponują dużą wiedzą na temat lokalnych rynków pracy w tym pracodawców i ich potrzeb kadrowych, co sprzyjałoby szybszej i skutecznej aktywizacji Ukraińców. Ponadto wiele z nich od lat współpracuje z pracodawcami rekrutując pracowników zgodnie z ich potrzebami. Na konieczność aktywnego włączenia tej grupy instytucji do aktywizacji obywateli Ukrainy wskazują również wyniki przeprowadzonego pilotażu – Uczestnicy programu aktywizacji prowadzonego przez Jobs First sp. z o.o., którzy podjęli zatrudnienie, dobrze zintegrowali się z polskim rynkiem pracy, o czym świadczy utrzymanie zatrudnienia. Ten rezultat był wynikiem zindywidualizowanego podejścia do Uczestnika programu i przydzielenia każdemu Uczestnikowi stałego doradcy ds. zatrudnienia. Należy dodać, iż doradcy byli dostępni dla obywateli Ukrainy 24 godziny na dobę. Takie podejście sprzyjało budowaniu zaufania w relacjach Uczestnik programu

- doradca. Dostęp zatem do doradcy i kontakt z nim umożliwiły osiągnięcie zamierzonego celu. Warto wspomnieć, iż dostęp do doradcy na poziomie działań powiatowych urzędów pracy jest znacznie gorszy, co implikuje mniejszą skuteczność podejmowanych działań. W Polsce są urzędy pracy, w których na jednego doradcę przypada kilkaset bezrobotnych. W takich warunkach trudno jest publicznej służbie zatrudnienia zapewnić indywidualne podejście, dlatego w urzędach pracy często doradztwo przyjmuje formę doradztwa grupowego.

Należy również podkreślić, że ważną rolę we wspieraniu Ukraińców w podejmowaniu pracy na polskim rynku pełnią agencje pracy tymczasowej, których doświadczenie należy niewątpliwie wykorzystać w sytuacji, w szczególności kiedy obywatel Ukrainy nie chce lub nie może wiązać się z pracodawcą na dłuższy czas. Praktyka pokazuje, że to właśnie agencje świadczące usługi pracy tymczasowej były w największym stopniu zainteresowane zatrudnianiem cudzoziemców z Ukrainy. Rekrutowały ich na zlecenie pracodawców, którzy obawiali się problemów związanych z wypełnieniem formalności dotyczących angażowania do pracy migrantów wojennych z Ukrainy.

TRZECI SEKTOR/NGO

Warto mieć również na uwadze rolę NGO, czyli tzw. trzeciego sektora, w procesie aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy. **Sektor NGO nie był zaangażowany w projekt, ale warto zwrócić uwagę na kilka aspektów jego funkcjonowania.** Sektor ten charakteryzuje elastyczność oraz zindywidualizowane podejście do beneficjentów, co pozwala na udzielenie im wsparcia dostosowanego do ich potrzeb. Oferuje wsparcie wielu osobom, które nie są ujmowane w żadnych statystykach administracji publicznej (np. PUP, ośrodki pomocy społecznej, itp.), a instytucje komercyjne nie zawsze są zainteresowane ich obsługą. Do tej grupy należą na przykład osoby niepełnosprawne.

W przypadku obywateli Ukrainy, NGO dynamicznie włączyły się w udzielanie wsparcia w wielu obszarach życia osobistego i zawodowego. Organizacje pozarządowe mogą występować w programie na zasadzie partnerstwa - agencja zatrudnienia mogłaby z nimi współpracować jako z instytucjami wspierającymi ją w realizacji programu aktywizacji zawodowej np. osób niepełnosprawnych, czy tych które zamierzają prowadzić działalność gospodarczą.

Organizacje pozarządowe mogą odegrać istotną rolę w następujących obszarach modelu aktywizacji zawodowej:

1. NGO jako instytucja wspierająca integrację społeczną obywateli Ukrainy. W tym obszarze organizacje pozarządowe mogą realizować działania mające na celu zmniejszenie ryzyka wykluczenia społecznego, m.in. poprzez organizowanie kursów języka polskiego czy konwersji w przypadku osób posługujących się językiem polskim w stopniu średnio zaawansowanym. Ze względu na dobre zakorzenienie w społeczności ukraińskiej NGOs są naturalnym kandydatem do wsparcia procesu rekrutacji Uczestników programu aktywizacji zawodowej, w szczególności wśród osób oddalonych od rynku pracy – obecnie nieaktywnych zawodowo;

2. NGO jako podmiot zatrudniający/pracodawca. Czynnikiem odróżniającym podmioty pozarządowe od innych pracodawców jest to, iż często oferują elastyczne formy zatrudnienia, obejmujące pracę w niepełnym wymiarze czasu, czy też telepracę/pracę zdalną. Taka forma zatrudnienia jest istotna dla osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi, w tym dziećmi;
3. NGO jako instytucja udzielająca wsparcia tym obywatelom Ukrainy, którzy decydują się na samozatrudnienie - prowadzenie działalności gospodarczej. Wsparcie dotyczyłoby doradztwa finansowego, prawnego, czy pomocy w zdobyciu środków finansowych na uruchomienie własnej działalności;
4. NGO jako podmiot ekonomii społecznej, który zajmuje się integracją zawodową. Zmiany legislacyjne wprowadzone w sierpniu 2020 r. sprzyjają takiej aktywności trzeciego sektora .

Wskazane wyżej obszary aktywności są istotnym argumentem przemawiającym za włączaniem podmiotów trzeciego sektora do procesu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy.

GRUPY WSPARCIA

Praktyka pokazuje, że instytucjami podtrzymującymi i wspierającymi strumienie migracyjne są sieci/grupy wsparcia . Są one aktywne na wielu etapach procesu migracyjnego (np. wybór kraju, miasta, pomoc w podróży, znalezienie pracy, akomodacja itp.). Migranci na ogół funkcjonują w swoich narodowych środowiskach, w grupie osób o podobnym statusie pobytu w Polsce. I te grupy wsparcia mogą być pomocne w procesie aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy. Dlatego należy stworzyć dla nich odpowiednią infrastrukturę na poziomie powiatu. Elementami takiej infrastruktury powinien być lokal i jego wyposażenie. Do tego celu można wykorzystać pomieszczenia związków wyznaniowych (np. cerkwi). Bardzo ważną rolę w grupie wsparcia powinny stanowić liderzy, którzy pełniliby również funkcje doradcy/opiekuna udzielając porad dotyczących:

- legalizacji pobytu i pracy oraz pomocy w wypełnianiu różnych wniosków i dokumentów;
- dostępu do służby zdrowia i obowiązkowych ubezpieczeń;
- obowiązków podatkowych;
- edukacji i szkolnictwa;
- znalezienia pracy i mieszkania;
- oraz innych problemów życia codziennego w Polsce.

Rolę lidera w takiej grupie powinny pełnić obywatele Ukrainy (również migranci) znający dobrze język polski i inne języki obce, przygotowani do pełnienia roli konsultanta w wymienionych wyżej obszarach. WUP lub inna instytucja włączona w działania na rzecz aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy powinna zorganizować szkolenia dla liderów, w celu przygotowania ich do pełnienia takiej roli.

Finansowanie

Prowadzenie działań aktywizacyjnych zgodnie z wypracowanym modelem związane jest z ponoszeniem kosztów poszczególnych działań – co za tym idzie, istnieje potrzeba zapewnienia źródeł finansowania aktywizacji w ramach modelu. Z przeprowadzonego pilotażu wynika, że koszty realizacji działań na jednego Uczestnika programu aktywizacji oscylują wokół 10 000 złotych, natomiast przeciętny koszt doprowadzenia do zatrudnienia wyniósł nieco ponad 23 000 złotych (natomiast średni koszt doprowadzenia i utrzymania zatrudnienia to kwota ok. 29 000 złotych). Jeśli porównać te kwoty z wartością wskaźnika efektywności kosztowej podstawowych form aktywizacji zawodowej realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w 2021, która wyniosła 16 677, 64 złotych, to widać, że koszty skutecznej aktywizacji obywateli Ukrainy (mierzone efektem zatrudnieniowym) są wyższe. Warto natomiast zwrócić uwagę na to, że wskaźnik efektywności kosztowej pokazuje średnią wartość dla całej populacji osób bezrobotnych i poszukujących pracy, podczas gdy obywateli Ukrainy należałoby porównywać z kategorią bezrobotnych długotrwale, dla której bariery wejścia czy powrotu na rynek pracy są znacznie większe. W rezultacie koszt doprowadzenia do zatrudnienia (czyli efektywności kosztowej) osoby bezrobotnej długotrwale jest znacznie wyższy niż 16,6 tys. złotych. Można więc skonstatować, iż koszty związane z aktywizacją obywateli Ukrainy (w modelu testowanym w ramach pilotażu) są zbliżone do kosztów aktywizacji Polaków zaliczanych do grup będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Można zadać pytanie, czy sensowne jest ponoszenie takich kosztów z punktu widzenia polityk publicznych, czy obecnej sytuacji gospodarczej w Polsce. Jeśliby odpowiedzieć negatywnie, to należałoby zanegować całą politykę rynku pracy ukierunkowaną na wsparcie osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Ponadto, należy pamiętać, że koszty ponoszone w związku z aktywizacją obywateli Ukrainy będą bilansowane przez wpływ z podatków płaconych przez pracujących Ukraińców (podatki bezpośrednie jak i pośrednie), którzy pozostaną w Polsce na dłużej. Co więcej, podjęcie pracy zmniejsza ryzyko uzależnienia się od świadczeń pomocy społecznej, czy innych transferów, co nie jest bez znaczenia z punktu widzenia równoważenia finansów publicznych. Dokładne wyliczenie kosztów, korzyści i bilansu związanych z podjęciem zatrudnienia przez obywateli Ukrainy w ramach programu aktywizacji jest wielce skomplikowane i wymagałoby sięgnięcia po modelowanie ekonometryczne na poziomie agregatowym (dla gospodarki polskiej) jak i przestrzennym (wojewódzkim), co jest możliwe do przeprowadzenia przez instytucje administracji rządowej, które mają dostęp do niezbędnych danych. Tym niemniej, ze względu na to, że każdy koszt ponoszony ze środków publicznych powinien być racjonalny, postulujemy powiązanie dostępu do wsparcia w ramach ustalonego „minimum/pakietu socjalnego” z aktywnością w poszukiwaniu pracy – innymi słowy wsparcie byłoby dostępne wyłącznie dla obywateli Ukrainy o statusie „poszukujących pracy”, biorących udział w programie aktywizacji. Pakiet dotyczyć powinien takich elementów jak: pomoc w uzyskaniu mieszkania, pomoc w dostępie dziecka do szkoły, przedszkola/żłobka, pomoc w dostępie do służby zdrowia, dostęp do zasiłków okresowych).

Skoro racjonalne wydaje się ponoszenie kosztów w ramach modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy, należy zidentyfikować źródła finansowania tych działań. Dla wdrożenia tego modelu niezbędne jest połączenie środków publicznych i prywatnych, uwzględniając również działalność o charakterze wolontariatu (Schemat 3).

Schemat 3. Źródła finansowania aktywizacji obywateli Ukrainy w oparciu o model

Środki publiczne	Środki prywatne	Wsparcie „rzeczowe”
- Fundusz Pracy - KFS - fundusze UE	- NGO - Instytucje/firmy - Wolontariat	- Kursy, szkolenia - Doposażenie stanowisk pracy

W ramach środków z Funduszu Pracy mogą być finansowane:

- te komponenty modelu, które wpisują się w zakres działania urzędów pracy (m.in. prace interwencyjne, szkolenia, dofinansowanie do tworzonych stanowisk pracy, dofinansowanie do kursów kwalifikacyjnych, egzaminów potwierdzających kompetencje),
- a także kompleksowa realizacja programu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy przez agencje zatrudnienia (samodzielnie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami – np. w formule Partnerstwa na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy) w ramach zlecania usług aktywizacyjnych zgodnie z zapisami Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Rozdział 13c).**

Ponadto, środki Krajowego Funduszu Szkoleniowego mogą zostać wykorzystane na częściowe pokrycie kosztów szkoleń dla obywateli Ukrainy, którzy są już zatrudnieni w podmiotach gospodarczych, ale niezbędne jest uzupełnienie lub podniesienie kompetencji tych Ukraińców⁹.

W finansowaniu modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy istotną rolę mogą odegrać organizacje pozarządowe, które mogą finansować lub w całości organizować (we współpracy z instytucjami rynku pracy) działania wspierające obywateli Ukrainy w obszarach opisanych w punkcie „Instytucje”, w szczególności kursy języka polskiego dla obywateli Ukrainy. Tego typu działania mogą być również podejmowane przez innych prywatnych donatorów.

Uwzględniając skalę napływu obywateli Ukrainy do Polski, a w konsekwencji liczbę osób, które mogą (powinny) podlegać procesom aktywizacji na polskim rynku pracy, realnie wydają się dwie ścieżki finansowania tych działań.

Pierwsza to realizacja modelowego programu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy w oparciu o przepisy Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy **w formule zlecania działań aktywizacyjnych agencjom zatrudnienia**, z uwzględnieniem tego, iż aktywizacją mogą być objęte również osoby nieaktywne zawodowo.

⁹ W przypadku KFS należy pamiętać, że działania szkoleniowe muszą nie tylko wpisywać się w potrzeby danego pracodawcy, ale również w priorytety KFS na dany rok.

Druga ścieżka to **realizacja modelu w ramach projektu(ów) współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej**. Możliwe są tu dwa rozwiązania w perspektywie finansowej 2021-2027:

- wyodrębnienie projektu ogólnopolskiego w ramach programu FERS, gdzie za koordynację regionalną byłyby odpowiedzialne wojewódzkie urzędy pracy (zgodnie z propozycją przedstawioną w punkcie „Instytucje”);
- wdrażanie modelu aktywizacji poprzez Regionalne Programy Operacyjne.

Realizacja programu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy w formule projektowej, współfinansowanej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego +, może być wdrażana w postaci **Partnerstw na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy**, któremu WUP zleca w formule konkursowej działania aktywizacyjne bazujące na wypracowanym modelu wsparcia. „Inicjatorem” Partnerstwa jest WUP, który definiuje w dokumentacji konkursowej minimalne wymogi co do rezultatów, jakie Partnerstwo ma osiągnąć (w zakresie liczby obywateli Ukrainy biorących udział w programie aktywizacji, liczby osób podejmujących zatrudnienie, formę dopuszczalnego zatrudnienia, itp.), a także monitoruje działania Partnerstwa. W skład Partnerstwa mogą wchodzić instytucje opisane w poprzedniej sekcji – tu kluczowe jest, aby Partnerzy dobrali się na zasadzie komplementarności, tak aby każda z instytucji partnerskich realizowała i była odpowiedzialna za zadania, w których posiada doświadczenie i wiedzę ekspercką. Tryb konkursowy organizowany przez WUP powinien dopuszczać realizację programu aktywizacyjnego przez jedną instytucję (w szczególności agencję zatrudnienia).

Minimalne warunki rekomendowane do spełnienia przez Partnerstwo, aby realizować proces aktywizacji obywateli Ukrainy w ramach projektów współfinansowanych z EFS+, to:

1. agencja zatrudnienia powinna być wpisana do krajowego rejestru agencji zatrudnienia;
2. agencja zatrudnienia powinna mieć uprawnienia do prowadzenia usługi pośrednictwa pracy na terytorium Polski i poradnictwa zawodowego;
3. agencja zatrudnienia powinna mieć przynajmniej 3-letnie doświadczenie w realizacji wymienionych wyżej usług;
4. Partnerstwo powinno dysponować miejscem do spotkań z obywatelami Ukrainy;
5. Partnerstwo zapewnić/gwarantować udział tłumacza lub osoby posługującej się językiem ukraińskim w aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy w sytuacji, jeśli obywatel Ukrainy nie komunikuje się w języku polskim, a doradca nie mówi po ukraińsku;
6. Partnerstwo powinno zapewnić dostateczną liczbę doradców do realizacji programu aktywizacji, zapewniając zindywidualizowane podejście do klienta;
7. instytucje wchodzące w skład Partnerstwa powinny mieć doświadczenie w realizacji kontraktów na rzecz aktywizacji zawodowej bezrobotnych;
8. instytucje wchodzące w skład Partnerstwa nie mieć zaległych zobowiązań finansowych wobec ZUS, urzędu skarbowego.

Niezależnie od wyboru ścieżki finansowania (Fundusz Pracy vs. EFS+), rozliczenie środków przekazywanych agencji zatrudnienia/Partnerstwu bazowałoby na płatnościach za poszczególne etapy, przy założeniu osiągnięcia wymaganych rezultatów częściowych – innymi słowy agencja zatrudnienia/Partnerstwo w ramach modelu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy jest wynagradzana/e za osiągnięcie celów. Proponowana jest następująca formuła płatności:

- pierwsza transza: 20% wynagrodzenia – za przygotowanie we współpracy z Uczestnikiem programu Indywidualnego Planu Aktywizacji oraz zatrudnienie Uczestnika programu na podstawie umowy o pracę;
- druga transza: 30% wynagrodzenia – po utrzymaniu przez Uczestnika programu przez okres 30 dni zatrudnienia na podstawie umowy o pracę;
- trzecia transza: 30% wynagrodzenia – po utrzymaniu przez Uczestnika programu przez okres kolejnych 60 dni zatrudnienia na podstawie umowy o pracę;
- czwarta transza: 20% wynagrodzenia – po utrzymaniu przez Uczestnika programu przez okres co najmniej 180 dni zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, z zastrzeżeniem, jeżeli ten okres jest krótszy, wynagrodzenie podlega proporcjonalnemu zmniejszeniu.

Procesy

Uwzględniając przedstawione założenia co do instytucji włączonych w realizację programu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy i formuły współpracy, jak i źródeł finansowania, skupimy się na przedstawieniu poszczególnych procesów/etapów, które tworzą model o charakterze sekwencyjnym (Schemat 4).

Tak rozbudowany proces aktywizacji jest ważny dla wyłowienia potencjału obywateli Ukrainy, którzy chcą związać się z polskim rynkiem pracy na dłużej i docelowego rozwoju ich kariery zawodowej w Polsce zgodnie z posiadanym wykształceniem i doświadczeniem zawodowym.

Schemat 4. Elementy procesu aktywizacji obywateli Ukrainy



Promocja

Sprawna i skuteczna realizacja programu aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy wymaga dobrej promocji. Powinna być ona prowadzona we współpracy z wieloma instytucjami przyjmując formę społecznej kampanii informacyjnej, w której podkreślony będzie aspekt kooperacji, a nie rywalizacji różnych instytucji i polskich oraz ukraińskich pracowników. Jej elementem powinna być wspólna narracja, tworzona na każdym poziomie: lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim. Kampania miałaby na celu wskazanie intencji aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy. Pokazany byłby w niej aspekt potrzeby włączenia obywateli Ukrainy do polskiego rynku pracy i korzyści jakie ten proces może generować nie tylko dla uchodźców ale również dla Polaków. Ważne jest w tym przypadku wskazanie braku konkurencji dla obywateli polskich, co miałoby niwelować negatywne nastawienie do obywateli Ukrainy w środowisku pracy. Kampania informacyjna powinna być prowadzona w języku polskim i ukraińskim. W jej ramach należy wykorzystać ulotki, media społecznościowe, oraz filmy, brand blogging, itp.

Elementami kampanii informacyjnej powinny być oddzielnie przygotowane zestawy dwóch modułów informacji, z których jeden byłby adresowany do pracodawców, a drugi do obywateli

Ukrainy. Poniżej przedstawiamy propozycje dla tych modułów:

I MODUŁ: INFORMACJA O ZASADACH ZATRUDNIENIA OBYWATELI UKRAINY I WSPARCIU ADRESOWANYM DO PRACODAWCÓW

Praktyka pokazuje, że pracodawcy nie posiadają dostatecznej wiedzy na temat warunków i zasad zatrudniania obywateli Ukrainy. Dlatego rekomendujemy przekazywanie informacji na ten temat oraz informacji o podmiotach mogących świadczyć usługi dla pracodawców w tym zakresie. Wprowadzenie i upowszechnienie tego typu informacji mogłoby zachęcić pracodawców do zatrudniania obywateli Ukrainy i wyeliminować pewne stereotypy, jakie na ten temat funkcjonują. Bardzo ważna jest w tym przypadku jakość informacji.

Informacja powinna być:

- konkretna – dotyczyć zasad zatrudniania i wsparcia jakie pracodawca może uzyskać;
- pełna – zawierać aktualne, podstawowe istotne informacje, wyjaśniające zakres udzielanego wsparcia;
- jednoznaczna – określać potencjalnych odbiorców;
- napisana językiem korzyści – wskazywać potencjalne zyski skorzystania z usług i wsparcia oferowanego przez wybrane instytucje;
- napisana językiem zrozumiałym dla użytkownika – powinno się unikać określeń i zwrotów zrozumiałych tylko dla wąskiego grona osób z branży (np. „klient instytucjonalny”, „usługa instrumenty rynku pracy”).

Informacja o zasadach zatrudniania obywateli Ukrainy (jak przykładowo Poradnik „Zatrudnienie obywateli Ukrainy przebywających w Polsce od 24 lutego 2022 roku w związku z

konfliktem zbrojnym na terytorium Ukrainy”) i o wsparciu adresowanym do pracodawców i instytucjach uczestniczących w procesie aktywizacji zawodowej powinny być powszechnie dostępne.

Kanały dystrybucji informacji to:

- strony internetowe wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy;
- strony internetowe agencji zatrudnienia i NGO, wchodzącymi w skład Partnerstw na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy;
- media społecznościowe np. Facebook, LinkedIn;
- materiały wideo umieszczane w miejscach publicznych (np. galerie handlowe, autobusy, pociągi) o przygotowanej informacji adresowanej do pracodawców

Na stronach wszystkich urzędów pracy (wojewódzkich i powiatowych) powinna być wyraźnie widoczna zakładka adresowana do pracodawców dotycząca zatrudnienia obywateli Ukrainy. Po wejściu na właściwą podstronę informacje dotyczące zasad i warunków zatrudnienia powinny być prezentowane jako pierwsze. Następnie powinny być wymienione instytucje zajmujące się aktywizacją zawodową obywateli Ukrainy i kolejna podstrona powinna zawierać opis usług i instrumentów stanowiących wsparcie dla pracodawców. Taka sama struktura informacji powinna być na stronach agencji zatrudnienia i NGO zajmujących się aktywizacją zawodową obywateli Ukrainy.

W każdym wymienionym wyżej przypadku na stronie WWW (w łatwo dostępnym dla użytkownika miejscu), powinien być podany kontakt do osób, które w kompetentny sposób zajmują się obsługą pracodawcy. Kontakt powinien być telefoniczny (numery telefonów stacjonarnego z numerem wewnętrznym lub komórkowego) oraz za pośrednictwem mediów społecznościowych, np. Facebooka, LinkedIn. Pozwoli to na uruchomienie dodatkowych kanałów komunikacji, które – obsługiwane na bieżąco – mogą znacząco wpłynąć na tempo i jakość kontaktu z urzędem, agencją zatrudnienia, organizacją pozarządową.

II MODUŁ: INFORMACJA O WSPARCIU ADRESOWANYM DO OBYWATELI UKRAINY W RAMACH AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ

Praktyka pokazuje, że obywatele Ukrainy nie posiadają dostatecznej wiedzy na temat możliwości ich aktywizacji zawodowej. Dlatego rekomendujemy przygotowanie informacji na ten temat oraz o podmiotach mogących ich aktywizować. Wprowadzenie i upowszechnienie tego typu informacji mogłoby zmotywować cudzoziemców do integracji zawodowej w ramach polskiego rynku pracy.

Informacja o procesie aktywizacji powinna spełniać te same kryteria, co w przypadku informacji dla pracodawców (konkretna, pełna, jednoznaczna, napisana językiem korzyści i zrozumiałym dla odbiorcy). Również kanały dystrybucji informacji powinny być analogiczne do kanałów adresowanych do pracodawców.

Informacja o programie aktywizacji i o wsparciu adresowanym do obywateli Ukrainy powinna być powszechnie dostępna i opracowana w języku polskim i ukraińskim.

Rekrutacja

Rekrutacją do programu aktywizacji powinny zajmować się instytucje w ramach Partnerstw na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy. W przypadku rekrutacji prowadzonej przez powiatowe urzędy pracy należałoby utworzyć w ich strukturze organizacyjnej oddzielny punkt realizujący taki program (analogicznie do działań podjętych przez Urząd Pracy m.st. Warszawy).

W procesie rekrutacji należy wyróżnić następujące etapy:

- dotarcie z informacją o programie aktywizacji do zainteresowanych obywateli Ukrainy, zgodnie z opisem przedstawionym w punkcie „Promocja”;
- weryfikacja gotowości do udziału w programie. W ramach tego etapu należy:
 - wyjaśnić na czym polega program aktywizacji, a także wyjaśnić ewentualne wątpliwości zgłaszane przez obywateli Ukrainy;
 - pozyskać informacje dotyczące poziomu i profilu wykształcenia, dotychczasowego doświadczenia zawodowego i oczekiwań obywatela Ukrainy wobec pracy w Polsce;
 - określić poziom znajomości języka polskiego obywatela Ukrainy (warunkuje to dalsze działania pod kątem możliwości dobrania ofert pracy zbliżonych do doświadczenia zawodowego);
 - określić preferencje co do branż czy zawodów, w których obywatel Ukrainy jest skłonny podjąć pierwszą pracę;
 - wyjaśnić, że pierwsza praca może nie być zgodna z kompetencjami danej osoby, ale w ramach programu aktywizacji zostanie wypracowany plan rozwoju ścieżki kariery w Polsce;
 - określić poziom motywacji obywatela Ukrainy do udziału w programie aktywizacji i podjęcia zatrudnienia, a także okres, na jaki planuje pozostać na polskim rynku pracy. W przypadku osób o niskim poziomie motywacji, czy tych, którzy mają zamiar wrócić na Ukrainę przy pierwszej okazji rekomenduje się skierowanie ich do agencji zatrudnienia oferujących pracę tymczasową;
- przeprowadzenie bilansu kompetencji, który będzie stanowił podstawę dla działań aktywizacyjnych;
- przedstawienie i omówienie sposobów komunikacji w trakcie trwania programu aktywizacji;
- podpisanie oświadczenia o przystąpieniu do programu aktywizacji (dokument o jednolitej treści w dwóch wersjach językowych: ukraińskiej i polskiej), zawierającego m.in. informacje o prawach i obowiązkach Uczestnika. W oświadczeniu powinien być zawarty jasny przekaz, że jeśli Uczestnik z nieuzasadnionych przyczyn odstąpi od udziału w programie aktywizacyjnym, to będzie mieć ograniczony dostęp do „pakietu socjalnego”;
- współpraca z miejskimi/gminnymi ośrodkami pomocy społecznej przyznającymi ustalony dla obywateli Ukrainy „pakiet socjalny” i z powiatowymi urzędami pracy (PUP);
- ustalenie terminu kolejnego spotkania z doradcą.

W tym etapie należy podkreślić rolę bilansu kompetencji, który jest narzędziem adresowanym do wszystkich obywateli Ukrainy będących kandydatami do pracy. Stanowi on proces dochodzenia do poszerzonej samooceny przez osobę przy udziale merytorycznego wsparcia ze strony doradcy ds. zatrudnienia oraz innych specjalistów w budowaniu własnej ścieżki edukacyjnej i zawodowej. Ocena powinna obejmować: osobowość, umiejętności, doświadczenie zawodowe, zainteresowania, potrzeby obywatela Ukrainy pod kątem zatrudnienia. Wynikiem bilansu kompetencji powinno być zdiagnozowanie mocnych i słabych stron kandydata do pracy.

Aktywizacja

Każda osoba objęta procesem aktywizacji zawodowej powinna mieć przydzielonego stałego doradcę ds. zatrudnienia. Doradca powinien towarzyszyć tej osobie przez cały proces aktywizacji, czyli od pierwszego etapu, w którym diagnozowany jest potencjał kwalifikacyjny kandydata do pracy poprzez opracowanie i realizowanie Indywidualnego Planu Działania (IPD) i rozmowy kwalifikacyjne z pracodawcą (ami) do zakończenia procesu adaptacji zawodowej i społecznej w firmie, w której obywatel Ukrainy zostałby zatrudniony. Doradca ds. zatrudnienia udzielałby wsparcia maksymalnie do około 6 miesięcy – należy podkreślić, że wsparcie powinno być dostarczane jedynie w niezbędnym zakresie i okresie, a cały proces powinien kłaść nacisk na dążenie do jak najszybszego usamodzielnienia Uczestnika programu.

Przez pierwszy miesiąc doradca spotykałby się z klientem w siedzibie instytucji realizującej program aktywizacji zawodowej. Kolejne spotkania mogłyby odbywać się również w miejscach publicznych, co sprzyjałoby integracji społecznej obywateli Ukrainy. Doradca ustalałby formy kontaktu z klientem – np.:

- spotkania bezpośrednie;
- kontakt telefoniczny;
- kontakt smsowy;
- kontakt mailowy.

Jak już wspomniano, podjęcie działań aktywizacyjnych powinno rozpocząć się od wypracowania przez doradcę ds. zatrudnienia wraz z obywatelem Ukrainy Indywidualnego Planu Działania (IPD), w którym zostanie jasno sprecyzowany cel (zatrudnieniowy) oraz kroki służące osiągnięciu tego celu. Treści w nim zawarte są rezultatem opracowanego wcześniej bilansu kompetencji. Celem IPD jest doprowadzenie kandydata do zatrudnienia. W planie należy uwzględnić logiczne, spójne działania i instrumenty jakie powinny być skierowane do obywatela Ukrainy w celu jego aktywizacji. Jego elementem składowym powinien być harmonogram. Plan nie jest stały może ulegać aktualizacji za zgodą doradcy i klienta.

Kolejnym krokiem, biorąc pod uwagę stosunkowo słabą znajomość języka polskiego w grupie obywateli Ukrainy przybyłych do Polski po 24 lutego 2022 roku, jest zapewnienie kursu nauki języka polskiego. Doświadczenia z pilotażu pokazują, że brak znajomości języka

polskiego na poziomie podstawowym jest poważną barierą dla obywateli Ukrainy w procesie starania się o pracę. Tu paleta możliwości jest szeroka – od darmowych kursów dostępnych on-line, przez stacjonarne bądź hybrydowe kursy prowadzone przez szkoły językowe lub inne instytucje, bądź rozwiązania łączące naukę języka z mentoringiem prowadzonym przez obywateli Ukrainy znających język polski¹⁰. Dobór kursu językowego powinien być warunkowany preferencjami obywatela Ukrainy dotyczącymi zawodu czy branży, w której chciałby podjąć pierwszą pracę. Chodzi o to, aby od początku Ukraińcy poznawali nie tylko język pozwalający na „codzienną” komunikację, ale też słownictwo specjalistyczne/fachowe, stosowane w danej branży czy zawodzie. Co istotne, ze względu na potencjalną różnorodność organizacji wchodzących w skład Partnerstwa na rzecz zatrudnienia obywateli Ukrainy, kursy czy szkolenia językowe mogą być prowadzone przez instytucje z Partnerstwa.

Rekomenduje się takie zorganizowanie kursów języka polskiego, aby w pierwszej fazie nauki (np. przez okres 3 tygodni) zajęcia były prowadzone w formie stacjonarnej, a w kolejnej fazie w formie zdalnej. Forma stacjonarna ma służyć przełamaniu bariery nauki języka i powinna motywować do zdobycia kompetencji językowych w stopniu podstawowym. W przypadku osób znających język polski w stopniu podstawowym doradca kierowałaby tylko na kursy zaawansowane, w ramach których poszerzane byłoby słownictwo zawodowe/branżowe. Takie podejście wymagałoby przeprowadzenia testu pozwalającego określić stopień znajomości języka polskiego. Testem powinny być objęte wszystkie osoby włączone do procesu aktywizacji zawodowej.

Kursy nauki języka branżowego mogłyby być organizowane tylko w formie online, ale z udziałem lektora.

Poza kursami z języka polskiego obligatoryjnym elementem procesu aktywizacji powinny być krótkie szkolenia mające na celu dostarczanie wiedzy na temat funkcjonowania rynku pracy w Polsce i przygotowanie do pełnienia określonych ról zawodowych, w obszarach:

- form zatrudnienia w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem umów o pracę na czas określony, nieokreślony, umów zlecenia, umów o dzieło;
- obowiązków i uprawnień pracodawców oraz pracowników;
- obciążeń wynagrodzeń z tytułu podatku dochodowego i składek na ubezpieczenie społeczne;
- zasad opracowania dokumentów aplikacyjnych - CV i listu motywacyjnego;
- wyszukiwania ofert pracy. Istotne jest poznanie przez obywateli Ukrainy metody wyszukiwania ofert pracy na ogólnopolskich oraz lokalnych portalach tematycznych a także skutecznego docierania do ofert pracy na tzw. rynku ukrytym.

Dalsze kroki w procesie aktywizacji powinny zostać dobrane zgodnie z indywidualnymi potrzebami danego Uczestnika programu – w myśl modelu „black box” – tym niemniej rekomenduje się uwzględnienie następujących instrumentów:

10 Przykładem tego ostatniego rozwiązania jest rozwiązanie powstałe w ramach projektu innowacyjnego „Putiwnik dla żinki w PL” <https://www.samsic.pl/news/final-projektu-innowacyjnego> (dostęp 28.12.2022).

- analiza SWOT;
- analiza P.I.E.S.;
- kompas zawodowy;
- opracowanie życiorysu;
- wsparcie w wypełnieniu dokumentów urzędowych, jeśli są potrzebne w procesie podjęcia pracy;
- zorganizowanie kursów/szkoleń podnoszących kompetencje, które są poszukiwane na rynku pracy. Kwalifikacyjne kursy zawodowe są istotne nie tylko dla tych obywateli Ukrainy którzy nie mają odpowiednich kwalifikacji, ale również dla tych osób, które nie mogą ich formalnie potwierdzić bowiem nie mają odpowiednich dokumentów (zostały zniszczone w wyniku wojny lub zaginęły). O udziale w takim kursie decydowałby doradca ds. zatrudnienia;
- wsparcie w formalnym potwierdzeniu kwalifikacji (np. w przypadku zawodów medycznych);
- wsparcie w korzystaniu z „minimum/pakietu socjalnego” - w zależności od potrzeb i możliwości obywateli Ukrainy włączonych w program aktywizacji należy zapewnić wsparcie związane z miejscem do zamieszkania, opieką nad osobami zależnymi, poprawą stanu zdrowia, czy poprawą wizerunku.

W przypadku Uczestników programu, którzy są zainteresowani uruchomieniem własnej działalności gospodarczej (chcą przenieść swoją działalność gospodarczą z Ukrainy na terytorium Polski, bądź otworzyć nową działalność) należy dostarczyć usługi doradztwa w tym zakresie. Doradztwo to powinno dotyczyć aspektów prawnych, finansowych, podatkowych. Decyzję o przydzieleniu tego typu wsparcia podejmować powinien doradca ds. zatrudnienia.

Co istotne, realizacja poszczególnych działań może (a wręcz powinna) być realizowana przez poszczególne organizacje wchodzące w skład Partnerstwa, jeśli dysponują doświadczeniem w danym obszarze (przykładowo urząd pracy może zająć się organizacją szkoleń).

Kluczowe dla powodzenia procesu aktywizacji jest zbudowanie i podtrzymywanie motywacji obywatela Ukrainy do podejmowania działań służących podjęciu zatrudnienia. To z kolei wymaga zindywidualizowania podejścia, pracy z jednym doradcą przez cały okres procesu aktywizacji i nawiązania nici porozumienia i zaufania między doradcą a Uczestnikiem programu aktywizacji.

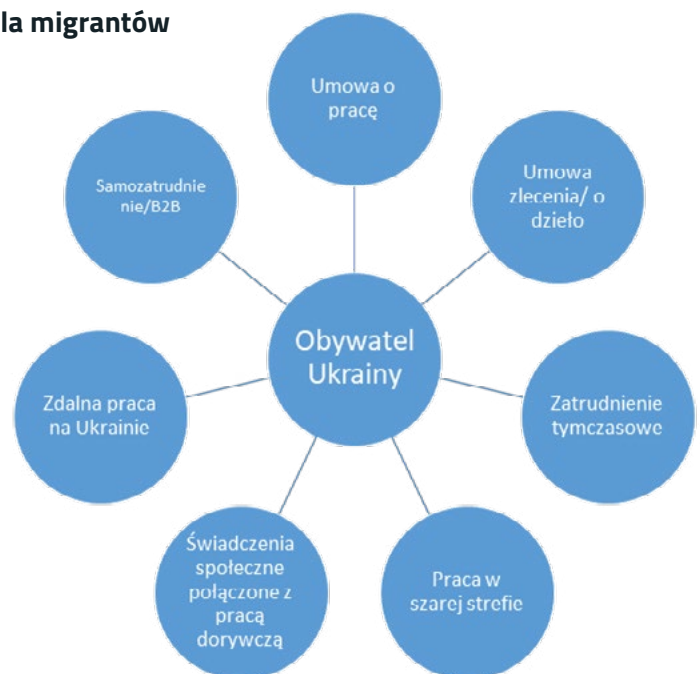
Doradca powinien motywować do osiągnięcia celu uzgodnionego w IPD, sięgając po kolejne instrumenty wsparcia prowadzące do realizacji tego celu. Równocześnie, w ramach pracy z obywatelem Ukrainy niezbędne jest ukierunkowanie tej osoby na myślenie przyszłościowe i zbudowanie wizji przyszłości, w której podjęcie pierwszej pracy w Polsce, nawet poniżej posiadanych kompetencji, będzie ważnym krokiem do budowania stabilności życiowej, a także dalszego rozwoju zawodowego. W ramach tego rozwoju nastąpi zmiana stanowiska pracy i zwiększenie wynagrodzenia. Bardzo ważne jest przełamanie swoistego paraliżu w działaniach obywateli Ukrainy, wynikającego z przeświadczenia o potrzebie jak najszybszego powrotu na Ukrainę, co ogranicza ich w działaniach związanych z aktywnością zawodową

w Polsce. Takie swoiste „pchnięcie do działania”, wyrobienie przekonania, że warto podjąć pracę nawet niezgodną w kwalifikacjami, jak również określenie celu na przyszłość i ścieżki dojścia do niego, stanowią kluczowe elementy działań aktywizacyjnych prowadzonych przez doradcę.

Poszukiwanie ofert/zatrudnienie

Obywatele Ukrainy przybyli do Polski po 24 lutego 2022 roku w związku z konfliktem zbrojnym mają różnorodne możliwości co do form świadczenia pracy (Schemat 4).

Schemat 4. Możliwości świadczenia pracy dla migrantów wojennych z Ukrainy



Część z przybywających osób utrzymała swoje poprzednie stanowisko pracy i obecnie wykonuje pracę w Polsce w formule zdalnej dla pracodawcy z Ukrainy. Jednak większość sięga po różne formy zatrudnienia w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. W opisywanym modelu aktywizacji zawodowej przyjęto, że proces aktywizacji powinien doprowadzić do podjęcia pracy na podstawie umowy o pracę, samozatrudnienia (otwarcie własnej działalności gospodarczej). Promowanie umów o pracę wynika z obserwacji, że pracodawca oferujący ten rodzaj umowy jest bardziej świadomy swoich potrzeb w dłuższej perspektywie, w rezultacie taka umowa (relacja) daje większe szanse na utrzymanie zatrudnienia przez obywatela Ukrainy.

Równocześnie intencją programu aktywizacji jest zmniejszenie skali podejmowania przez obywateli Ukrainy pracy w szarej strefie, czy prac dorywczych w sytuacjach, kiedy brakuje im środków finansowych z innych źródeł, w tym świadczeń o charakterze społecznym.

W ramach działań związanych z poszukiwaniem pracy dla obywatela Ukrainy realizowana

będzie de facto usługa pośrednictwa pracy. Najczęściej usługę pośrednictwa pracy interpretuje się jako proces kojarzenia oferty pracy z potencjalnym kandydatem do pracy. Pośrednictwo pracy w przypadku aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy powinno być rozbudowaną usługą obejmującą wiele powiązanych ze sobą działań:

- wyszukiwanie ofert pracy;
- udział w giełdach pracy/spotkaniach informacyjnych z lokalnymi pracodawcami;
- nawiązywanie kontaktu (np. telefonicznego) pracodawcami;
- umawianie na rozmowy kwalifikacyjne z pracodawcami.

Podstawową tej usługi jest pozyskiwanie, czyli wyszukiwanie informacji o ofertach pracy. Działanie to potencjalnie może wykonać obywatel Ukrainy samodzielnie, skoro wcześniej uczestniczył w szkoleniu, w ramach którego zapoznał się z metodami wyszukiwania danych o istniejących wolnych miejscach pracy. Jednak należy przyjąć, że większą skuteczność osiągnie się, jeśli poszukiwanie ofert pracy zostanie wykonane wspólnie z doradcą, w celu upewnienia się, czy wyszukana i wybrana oferta jest odpowiednia dla obywatela Ukrainy ze względu na jego profil zawodowy. Wspólne analizowanie wyszukanych ofert jest konieczne w przypadku tych osób, które nie znają dobrze języka polskiego.

Jednym z wniosków z programu pilotażowego było to, że dla obywateli Ukrainy bardzo ważne były spotkania informacyjne z lokalnymi pracodawcami. Były one czynnikiem motywującym ich do aktywnego poszukiwania pracy. Dlatego rekomenduje się wprowadzenie ich na stałe do usługi pośrednictwa pracy. W spotkaniach takich powinni uczestniczyć doradcy ds. zatrudnienia, których obecność daje poczucie bezpieczeństwa z perspektywy obywateli Ukrainy. Udział w spotkaniach z pracodawcami na terenie firmy pozwala kandydatom poznać jej specyfikę i warunki pracy. Jeśli pracodawca jest zainteresowany zatrudnieniem kandydata, to już na tym etapie może poprosić go o wykonanie pewnych czynności, co może być wstępną oceną jego kompetencji. Takie praktyki często są stosowane przy organizacji giełd pracy.

Usługa pośrednictwa pracy jest złożonym procesem, polegającym nie tylko na wyszukiwaniu ofert pracy, ale na bezpośrednich kontaktach z pracodawcami. Czasami takie kontakty są poprzedzone rozmowami telefonicznymi. Rozmowy telefoniczne są częstą praktyką w również w rekrutowaniu pracowników, bowiem pozwalają oszczędzać czas, jak i obniżają koszty tego procesu.

Elementami działań związanych z pośrednictwem pracy mogą więc być :

- przygotowanie dokumentów aplikacyjnych;
- poszukiwanie przez doradcę i Uczestnika programu ofert pracy zbliżonych do celów zapisanych w IPD;
- wspólne wyjścia z doradcą na spotkania informacyjne czy targi pracy;
- przygotowanie obywatela Ukrainy do rozmowy kwalifikacyjnej;
- udział doradcy w spotkaniach z pracodawcą/rozmowie kwalifikacyjnej (co zwiększa poczucie bezpieczeństwa obywatela Ukrainy);

- wsparcie w wykonaniu niezbędnych badań (medycyna pracy, książeczka sanepidowska);
- wsparcie w podjęciu zatrudnienia subsydiowanego.

W pierwszej fazie poszukiwania pracy to doradcy ds. zatrudnienia powinni umawiać obywateli Ukrainy z potencjalnymi pracodawcami na rozmowy kwalifikacyjne. Proponowane rozwiązanie przyczyni się do większej liczby spotkań z potencjalnymi pracodawcami i rozmów kwalifikacyjnych. Rekomenduje się uczestnictwo doradcy w rozmowach kwalifikacyjnych. Jego obecność zapewnia poczucie bezpieczeństwa obywatelowi Ukrainy, szczególnie w sytuacji kiedy znajomość języka polskiego może być pewną barierą w komunikacji. Oczywiście na obecność doradcy podczas rozmowy kwalifikacyjnej zgodę musi wyrazić obywatel Ukrainy.

Pomocy w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych może udzielić doradca ds. zatrudnienia lub organizacja pozarządowa. Dokumenty takie powinny być przygotowane przez obywatela Ukrainy, który wcześniej brał udział w odpowiednim szkoleniu w tym zakresie. Doradca sprawdza poprawność przygotowania tych dokumentów pod względem formalnym i przedstawienia profilu zawodowego kandydata do pracy w kontekście oferty, na którą odpowiada. W sytuacji kiedy obywatel Ukrainy nie radzi sobie z przygotowaniem dokumentów, doradca ds. zatrudnienia włącza się aktywnie do tego procesu.

Pomoc w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej powinna obejmować kilka działań. Jedno z nich dotyczy przygotowania wizerunkowego, które jest bardzo ważne, gdyż to pierwsze wrażenie podczas spotkania z pracodawcą często ma wpływ na decyzje o zatrudnieniu. Dlatego doradca ds. zatrudnienia powinien zapoznać obywatela Ukrainy z pewnymi zasadami dotyczącymi wyglądu (w tym ubioru, uczesania, makijażu, higieny, itp.). Bardzo ważnym elementem w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej powinna być symulacja takiej rozmowy. Rozmowę taką powinien przeprowadzić doradca wskazując obywatelowi Ukrainy jakie pytania mogą pojawić się w realnej rozmowie kwalifikacyjnej i jak można byłoby na nie odpowiadać.

Elementem procesu aktywizacji może być również podjęcie zatrudnienia subsydiowanego, które jest tradycyjnym instrumentem aktywizacji. Subsydiowanie powinno dotyczyć okresu próbnego, w ramach którego jest zatrudniony kandydat do pracy. W okresie tym wydajność pracy obywatela Ukrainy jest mniejsza, a problem ten szczególnie jest dokuczliwy w przypadku braku dostatecznej znajomości języka polskiego. Dlatego proponowanym rozwiązaniem jest subsydiowanie zatrudnienia obywatela Ukrainy przez maksymalny okres 3 miesięcy. Decyzja ta byłaby determinowana stopniem przygotowania kandydata do samodzielnej obsługi stanowiska pracy.

W procesie aktywizacji zawodowej obywateli Ukrainy mogą być również podejmowane działania z zakresu ekonomii społecznej. Podmioty ekonomii społecznej (np. fundacje, stowarzyszenia) udzielają wsparcia różnym beneficjentom w tym uchodźcom, mają zatem doświadczenie w integracji społecznej i zawodowej. W tym przypadku istotne mogą być spółdzielnie socjalne. Dostęp do nich powinny mieć osoby zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej. W pierwszej fazie spółdzielnie zatrudniałyby obywateli Ukrainy skutecznie zagospodarowując ich umiejętności. Spółdzielnie socjalne należy traktować jako

instrument długofalowego wsparcia, finansowanego m.in. ze środków Funduszu Pracy, środków unijnych czy z prywatnych budżetów donatorów. O wsparciu w formie spółdzielni socjalnej powinien decydować doradca ds. zatrudnienia. Osoba korzystająca z tego rodzaju pomocy powinna wcześniej odbyć szkolenia, które dotyczą prowadzenia działalności gospodarczej.

Na koniec, należy podkreślić, że kluczowe w tej fazie aktywizacji jest utrzymywanie motywacji Uczestnika programu i bieżąca współpraca między doradcą i obywatelem Ukrainy.

Wdrożenie w firmie

Z informacji zgromadzonych w ramach pilotażu programu aktywizacji wynika, po pierwsze, że wiele mniejszych firm nie ma doświadczenia w zatrudnianiu cudzoziemców – w tym obywateli Ukrainy przybyłych do Polski po 24 lutego 2022 roku. . Ponadto dodatkowym wyzwaniem jest monitorowanie legalności pobytu pracy obywatela Ukrainy po rozpoczęciu zatrudnienia. Pracodawcy obawiają się ryzyka nielegalnego powierzenia pracy w przypadku wejścia w życie nowych przepisów lub zakończenie ważności dokumentów pobytowych. Każdy pracownik ma indywidualną historię oraz dokumenty legalizujące pracę i pobyt, co wymaga dodatkowego zaangażowania po stronie pracodawców oraz działów HR. Firmy te nie dysponują wiedzą na temat wymogów formalnych, procedur, dokumentacji, które są związane z zatrudnieniem cudzoziemca. W związku z tym niezbędne jest dostarczenie wsparcia w tym zakresie przez wyspecjalizowane instytucje – np. urzędy pracy, agencje zatrudnienia, organizacje pracodawców, kancelarie prawne, które pomogą przedsiębiorstwu przejść przez ten proces. Pomocny będzie również poradnik „Zatrudnienie obywateli Ukrainy przebywających w Polsce od 24 lutego 2022 roku w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium Ukrainy”. W sposób przystępny i praktyczny opisuje on warunki legalnego pobytu i pracy w Polsce w przypadku różnych stanów faktycznych oraz obowiązki po stronie pracodawców związane z zatrudnianiem obywateli Ukrainy. . Te działania powinny pozytywnie oddziaływać na skłonność pracodawców (w szczególności mniejszych) do zatrudniania cudzoziemców.

Po drugie, zdecydowanie najbardziej skuteczne w onboardingu obywateli Ukrainy są te przedsiębiorstwa, które świadomie postawiły na zatrudnienie tej grupy osób i opracowały specjalne procedury, które uwzględniają specyfikę imigrantów wojennych – przede wszystkim ich słabą znajomość języka polskiego. Najczęściej tego typu rozwiązania, które stanowią element sformalizowanego procesu onboarding, funkcjonują w dużych przedsiębiorstwach.

Niektórzy pracodawcy, podejmując dalej idące inicjatywy, już na etapie wdrożenia w firmie oferują dodatkowe formy wsparcia pracownikom z Ukrainy w celu zapewnienia poczucia stabilizacji oraz bezpieczeństwa:

- pomoc w znalezieniu stałego mieszkania z jednoczesnym zapewnieniem mieszkania tymczasowego;
- wsparcie przy ubieganiu się o legalizację pobytu oraz wsparcie podatkowe;
- wsparcie finansowe przy przenoszeniu majątku do Polski;

- wsparcie psychologiczne w języku ukraińskim;
- przekazywanie informacji na temat organizacji życia w Polsce, możliwości otrzymania wsparcia finansowego, obowiązków podatkowych;
- tworzenie integracyjnych centrów dla cudzoziemców.

W przypadku mniejszych firm, które nie posiadają oficjalnych procedur onboardingowych, warto w początkowym okresie wdrażania pracownika – obywatela Ukrainy – zastosować następujące rozwiązania:

- podczas przekazywania informacji o zakresie obowiązków i zapoznaniu ze stanowiskiem pracy należy upewnić się, czy wszystko jest zrozumiałe dla pracownika,
- istotne jest, aby dać czas nowemu pracownikowi na przyswojenie obowiązków i oswojenie z miejscem pracy i zapobiegać poczuciu „wrzucenia na głęboką wodę”. Pracodawca zwiększa tym samym komfort tych osób i zmniejsza ich stres wywołany nową pracą, w nowym kraju,
- stworzenie w miejscu pracy przyjaznej atmosfery wobec nowego pracownika, zadbanie o pozytywne i pomocne nastawienie całego zespołu, wykreowanie otwartej atmosfery, aby nowy pracownik nie bał się zadawać pytań, jeśli czegoś nie rozumie,
- upewnienie się, aby bezpośredni przełożony otrzymał wszelką pomoc przy wprowadzeniu cudzoziemca na stanowisko pracy (instrukcje, regulaminy, proces postępowania w dwóch wersjach językowych).
- poinformowanie współpracowników o zatrudnieniu cudzoziemca na danym stanowisku, w szczególności przy pierwszym zatrudnieniu, a co za tym idzie stworzenie odpowiednich warunków pracy (schemat komunikacji, przekazywania obowiązków, przyjazna atmosfera).
- przypisanie nowemu pracownikowi opiekuna (mentora, coacha) wspierającego wdrażanie się nowego pracownika w nieznanym środowisku. W niektórych przypadkach asystowanie osoby ukraińskojęzycznej jest dostępne już na etapie rekrutacji, a następnie w trakcie szkoleń przygotowujących do pracy w organizacji oraz na danym stanowisku. Zazwyczaj nowi pracownicy chętnie korzystają z pomocy takiej osoby, mają poczucie, że jest ktoś, kto zabezpiecza ich pracę w pierwszych dniach czy tygodniach w firmie. Optymalnym rozwiązaniem (jeśli w firmie pracują wcześniej zatrudnieni Ukraińcy) jest przypisanie pracownika-Ukraińca jako mentora dla nowo przyjmowanej osoby, tym bardziej, że z pilotażu wynika, że w początkowych dniach obywatele Ukrainy chętnie pracują w parach, co ułatwia proces aklimatyzacji w nowym miejscu pracy,
- niezwykle pomocne jest przygotowanie kwestionariuszy osobowych, procedur, instrukcji, regulaminów w dwóch wersjach językowych (polskiej i ukraińskiej). Nowi pracownicy dzięki powyższym ułatwieniom odczuwają mniejszy stres związany z podjęciem nowej pracy, co powinno skutkować mniejszą skłonnością do porzucenia miejsca pracy, nawet jeżeli wystąpią jakieś trudności,

- w trakcie procesu wdrażania nowego pracownika w firmie warto utrzymywać kontakt z doradcą/pośrednikiem pracy, o ile taka współpraca miała miejsce, który współpracował z wdrażanym pracownikiem w trakcie programu aktywizacji. Wsparcie takiej osoby (nie tylko na początku pracy, ale też do 2-3 miesięcy od podjęcia zatrudnienia), z którą nowy pracownik nawiązał nić porozumienia i zaufania, ma istotne znaczenie dla rozwiązywania ewentualnych problemów, jakie mogą się pojawić w nowym miejscu pracy.

Schemat 5. Kluczowe elementy onboardingu



