



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

mgr Anna Ścibior-Butrym

**Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach
zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor:

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Szczecin 2025

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| I. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy | 3 |
| II. Cele rozprawy | 5 |
| III. Układ i treść rozprawy | 6 |
| IV. Przedmiot i podmiot podjętych badań..... | 7 |
| V. Źródła i metody badawcze | 10 |
| VI. Wyniki i wnioski z badań | 14 |

I. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy

Różnorodność w organizacjach dotyczy cech jej członków i determinuje ich zachowania. Poznanie wymiarów różnorodności pozwala zidentyfikować te z nich, które wymagają świadomego zarządzania. W literaturze przedmiotu różnorodność kulturowa jest definiowana na różne sposoby. W naukach o zarządzaniu i jakości najczęściej oparta o konstrukt narodowości (Rakowska, 2021, 2023), zwraca uwagę na zmiany zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Otoczenie społeczne, obejmujące specyfikę grup społecznych, z którymi styka się organizacja (Koźmiński i Jemielniak, 2008) ewoluuje. Szczególnie istotnym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu różnorodności w organizacjach są zmiany cech demograficznych pracowników (Griffin, 2004). Od kilku lat natężone ruchy migracyjne mają charakter zjawiska globalnego. Determinowane poszukiwaniem schronienia przed prześladowaniem, wojną lub w poszukiwaniu lepszego życia, różnicują społeczeństwa, nawet te najbardziej homogeniczne w heterogeniczne. W połączeniu z innymi procesami m.in. starzejących się społeczeństw czy popytowo-podażowymi warunkami rynku pracy, skłaniają pracodawców do dywersyfikacji struktur zatrudnienia względem narodowości pracowników. Różnorodność kulturowa w organizacji może przynieść wiele pozytywnych efektów, ale może stać się przyczyną istotnych problemów. Wymaga zatem umiejętnego zarządzania (Gadomska-Lila, 2017). Globalizacja i poprawność polityczna (charakterystyczna dla państw rozwiniętych) sprzyja tworzeniu się wielokulturowego środowiska pracy (Urbański, 2023). Zjawisko wielokulturowości wymaga od menadżerów szczególnej uważności. Ich głównym zadaniem staje się rozpoznanie (identyfikacja i uświadomienie ludziom znaczenia różnorodności) i zaplanowanie skutecznej strategii zarządzania różnorodnością (Karnaukh-Brożyna, 2023). Kontekst kulturowy jest bardzo ważnym czynnikiem w rozstrzygnięciu najważniejszych problemów, które występują we wszystkich fazach zarządzania zasobami ludzkimi (Zajac, 2011). Zwiększa się istotność zagadnień związanych z procesem akulturacji cudzoziemskich pracowników, podobnie jak zagadnień dotyczących ich adaptacji w organizacjach. Interakcyjny charakter adaptacji ukazuje, jak ważne jest zaangażowanie w proces zarówno pracowników, jak i samej organizacji (Ivanova i Klimowa, 2021).

Czas badań niniejszej rozprawy doktorskiej przypadł na dynamiczne zmiany w tym zakresie, obserwowane także w Polsce. Inspiracją do pracy nad tematem rozprawy dysertacji, był obserwowany, nieustannie pojawiający się problem z rotacją i adaptacją cudzoziemskich członków organizacji. W województwie zachodniopomorskim, w którym zrealizowano

badania, w 2018 roku powstało pierwsze Centrum dedykowane migrantom i uchodźcom, współfinansowane z Funduszu Azylu, Migracji i Integracji i środków Unii Europejskiej. W odpowiedzi na wzmożone zjawisko imigracji (głównie) ekonomicznej z Ukrainy, realizowano szereg działań m.in. wspierających adaptację ekonomiczną i aktywność przedsiębiorczą migrantów. W kolejnych latach te potrzeby zmieniały się i narastały: 2020 rok-wzrost emigracji z Białorusi, a następnie także z Gruzji, zdywersyfikował struktury zatrudnienia w polskich organizacjach. Autorka badań współpracując zarówno z organizacjami wielokulturowymi, jak i beneficjentami ww. Centrum, zdecydowała w sposób rzetelny, zachowując wszelki rygor metodologiczny zbadać zjawiska adaptacji i akulturacji pracowników cudzoziemskich w organizacjach, które ich zatrudniają, a tym samym wnieść wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie ich doskonalenia. W trakcie podjętej procedury badawczej doszło do wybuchu wojny rosyjsko – ukraińskiej i masowego napływu przymusowych migrantów (uciekierów wojennych w potocznym dyskursie nazywanych uchodźcami), osiedlających się w Polsce. Dominacja ukraińska i wszelkie problemy Ukraińców w Polsce zyskały uwagę naukowców. Brakuje jednak opracowań dotyczących pozostałych narodowości dywersyfikujących, nie tylko polskie społeczeństwo, ale także organizacje, które ich zatrudniają. W roku kończącym pracę nad dysertacją, zgodnie z danymi Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, to zróżnicowanie w dalszym ciągu dotyczy głównie narodowości ukraińskiej, białoruskiej i gruzińskiej. Jak podaje Polski Instytut Ekonomiczny (Dębowska i in., 2024) od 2012 r. do 2023 r. liczba cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczenia (ZUS) zwiększyła się ponad dwunastokrotnie, a tylko w I kwartale 2024 r. ich liczba wzrosła o 10,5 tys. w porównaniu z grudniem 2023 r. Ponadto temat dynamicznej dywersyfikacji kulturowej rynku pracy został zauważony, także przez Narodowy Bank Polski, który na początku 2024 r. ogłosił rozszerzenie prowadzonych przez siebie badań diagnozujących wpływ imigracji na sytuację ekonomiczną i rynek pracy w Polsce o narodowość białoruską (Polska Agencja Prasowa, 2024). Temat podjętej rozprawy doktorskiej zyskuje na aktualności. Różnorodność kulturowa to dla organizacji potencjał, ale i wyzwanie. Wymaga zarządzania i uważności menadżerów na zachodzące w organizacji procesy adaptacji i akulturacji. Zjawisko zetknięcia się pracownika posiadającego inwentarz kultury narodowej z pracownikami innej narodowości i kulturą organizacyjną może skutkować przyjęciem strategii pozytywnej lub negatywnej. W obydwu przypadkach będzie determinowało zachowania członków organizacji, a tym samym będzie wpływać na jej funkcjonowanie i osiąganie przyjętych celów.

II. Cele rozprawy

Autorka zidentyfikowała luki badawcze takie jak: brak wystarczającej ilości badań nad zarządzaniem różnorodnością kulturową w organizacjach, które w Polsce zatrudniają cudzoziemców, a także deficyty dorobku w literaturze przedmiotu. Następnie sformułowała problem badawczy: w jaki sposób doskonalić procesy adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji? Problem został rozwinięty w postaci dodatkowych pytań badawczych:

1. Jak przebiega proces adaptacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
2. Jakie czynniki wspierają przebieg procesu adaptacji cudzoziemskich pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
3. Jakie czynniki utrudniają przebieg procesu adaptacji cudzoziemskich pracowników ww. narodowości?
4. Jak przebiega proces akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
5. Jakie strategie w procesie akulturacji przyjmują organizacje zatrudniające pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
6. Jakie czynniki wspierają przyjęcie pozytywnych strategii akulturacji przez cudzoziemskich pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
7. Jakie czynniki utrudniają przyjęcie pozytywnych strategii akulturacji przez cudzoziemskich pracowników ww. narodowości?

Głównym celem rozprawy była identyfikacja przebiegu procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji oraz opracowanie koncepcji realizacji tych procesów w zatrudniających ich organizacjach. Cel główny został uzupełniony o cele szczegółowe: poznawcze i praktyczne.

Cele poznawcze:

1. Identyfikacja praktyk organizacyjnych w zakresie adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
2. Identyfikacja czynników wspierających i utrudniających przebieg procesu adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
3. Określenie poczucia odmienności kulturowej i dyskryminacji w miejscu zatrudnienia przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

4. Identyfikacja strategii akulturacji przyjmowanych przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
5. Ustalenie czynników wspierających i utrudniających przyjmowanie pozytywnych strategii akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

Cele praktyczne:

1. Ocena skuteczności działań związanych z procesami adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
2. Opracowanie koncepcji przebiegu procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.
3. Opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących działań związanych z procesami adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

Na podstawie wyznaczonych celów i sformułowanego problemu badawczego, autorka zaprojektowała wieloetapowe postępowanie badawcze.

III. Układ i treść rozprawy

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się z siedmiu rozdziałów, wstępu i zakończenia, bibliografii oraz załączników. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Rozdział pierwszy poświęcono zagadnieniom różnorodności w organizacjach. Opisano jej wymiary, przedstawiono koncepcje i modele, a także korzyści i bariery zarządzania różnorodnością. Mając na uwadze przedmiot i podmiot prowadzonego badania, w drugim rozdziale dysertacji dokonano przeglądu literatury w zakresie różnorodności kulturowej i zarządzania różnorodnością kulturową. Zdefiniowano podstawowe pojęcia i scharakteryzowano pracowników cudzoziemskich dywersyfikujących polski rynek pracy, a tym samym struktury zatrudnienia w organizacjach. Zróżnicowanie determinuje konieczność identyfikacji kultur narodowych, które w perspektywie ostatnich lat dynamicznie zwiększają swoją obecność w Polsce (ukraińska, białoruska i gruzińska). W ostatnim podrozdziale zdefiniowano kulturę organizacyjną, jej istotę i znaczenie w kontekście różnorodności kulturowej w organizacji.

Trzeci rozdział poświęcono zagadnieniom akulturacji jako procesu dostosowania się do nowej kultury pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Interdyscyplinarny charakter i złożoność badanego zjawiska, przedstawiono z perspektyw różnych dyscyplin naukowych.

Następnie skoncentrowano się na prezentacji możliwych strategii akulturacji dokonywanych przez cudzoziemskich członków organizacji, a także wyzwań w ww. procesie ukraińskich, białoruskich i gruzińskich osób doświadczających migracji i wcielających się w role członków organizacji w Polsce.

W czwartym rozdziale zdefiniowano proces adaptacji i grup odniesienia, które jako zjawisko dokonywania porównań i kategoryzacji, pozwala na dostosowanie się nowych członków organizacji do funkcjonowania w obszarze tych grup. Rozdział zakończono prezentacją wyzwań w procesie adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach w Polsce.

Rozdział piąty poświęcono metodyce badań. Scharakteryzowano podmiot i przedmiot badawczy i zastosowane podejście badawcze. Zaprezentowano przebieg postępowania badawczego, a także metody gromadzenia danych oraz ich analizy i interpretacji.

Empiryczna część dysertacji obejmuje kolejne dwa rozdziały. W rozdziale szóstym przedstawiono wyniki badań własnych, w tym kolejno: zogniskowanego wywiadu grupowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz badania *case study*, które następnie poddano dyskusji.

W ostatnim, siódmym rozdziale przedstawiono wnioski z badań, zaproponowano koncepcję realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, a także wskazano praktyczne rekomendacje dotyczące zarządzania różnorodnością kulturową w tym zakresie.

W zakończeniu podsumowano kluczowe rozważania i dokonano oceny realizacji przyjętych celów badawczych. Ponadto wskazano ograniczenia prowadzonych badań, a następnie określono dalsze możliwe kierunki.

IV. Przedmiot i podmiot podjętych badań

Studia literatury nad procesami adaptacji i akulturacji na gruncie zarządzania różnorodnością kulturową, ukazują specyfikę i złożoność obu zjawisk występujących w organizacjach wielokulturowych. Adaptacja i akulturacja osób w sytuacji migracyjnej, nie ograniczają się do wymiaru związanego z pracą cudzoziemca w nowym miejscu osiedlenia, ale są to procesy w pewnym sensie przypisane do zjawiska migracji w ogóle. Opisanie pojęć adaptacji i akulturacji w szerokim ujęciu, określa ramy teoretyczne pozwalające na uściślenie badanego obszaru do organizacji, w której jest zatrudniony. Innymi słowy, zawężając optykę spojrzenia do sfery zawodowej migranta, wyłania się obraz osoby z inwentarzem kulturowym

wcielającej się w rolę pracownika. Zdaniem Janowskiej (2010) adaptacja pracownika rozpoczyna się wraz z jego wejściem do organizacji. Jak podają Król i Ludwiczynski „adaptacja jest trzecim etapem procesu pozyskiwania pracowników, po rekrutacji i selekcji” (za: Zalesna, 2015, s.416). Rozpoczyna się wraz z ich wejściem do organizacji (Janowska, 2010) i wiąże z procesem wdrażania. Kluczowe znaczenie dla poczucia adaptacji nowego pracownika ma klarowność jego nowej roli, poczucie własnej skuteczności (w pełnieniu roli) i akceptacja społeczna (Scott i in., 2022). Jednostka staje przed koniecznością dostosowania się społeczno-zawodowego w miejscu pracy. Pojęcie adaptacji w kontekście organizacyjnym, będzie dotyczyło sposobów, w jaki migranci radzą sobie w organizacji.

Akulturacja ma charakter interakcyjny. Dotyczy różnych aspektów społecznych osoby w sytuacji migracyjnej, a wśród nich wymiaru ekonomicznego, związanego z aktywnością zawodową w nowym miejscu osiedlenia (Budyta-Budzyńska 2020). Zdaniem Koźmińskiego i Jemielniaka (2008) proces akulturacyjny jest sterowany z otoczenia przez m.in.: (1) doświadczenia z bezpośredniego środowiska pracy, (2) kulturę narodową, środowiskową czy zawodową, (3) interakcje ze współpracownikami, (4) działania i politykę zarządczą, (5) uczestnictwo w komunikacji społecznej. Akulturacja jest procesem zachodzącym w momencie długotrwałego zetknięcia się różnych kultur.

Berry stworzył model strategii akulturacyjnych, stanowiący najczęstsze odniesienie w badaniach dotyczących postaw i zachowań wśród migrantów, wykorzystywany na gruncie różnych nauk. Wyodrębnił cztery strategie akulturacyjne, zachodzące na poziomie jednostkowym, są to: integracja, asymilacja, separacja i marginalizacja (Hajduk-Gawron, 2019). Pierwsze dwie nazywane są pozytywnymi, a kolejne – negatywnymi. Dynamika globalnych zmian zachodzących we współczesnych społeczeństwach na nowo otworzyła dyskusję na temat strategii akulturacyjnych. „Niektórzy twierdzą, że jesteśmy teraz na progu trzeciej generacji badań nad akulturacją, obejmujących nowe modele teoretyczne i metody” (Komisarof i Dalsky, 2024, s.2). Kunst (2021) postuluje zmianę sposobów prowadzonych badań, a w literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie: transkulturowości jako alternatywy dla modeli dwuwymiarowych, determinujących podjęcie jednej z czterech strategii. Wilczewska (2023) proponuje trójwymiarowy model akulturacyjny uznający występowanie procesu twórczego. Można zatem uznać, że przyjmowanie jednej z czterech strategii akulturacyjnych nie zamyka dyskusji na jej temat. Jednakże to właśnie: asymilacja, integracja, marginalizacja i separacja są nadal podstawowymi strategiami, pozwalającymi na poszukiwanie determinant zachowań, postaw i sposobu przystosowania się osób w sytuacji migracyjnej w środowisku przyjmującym. Swoiste, zauważalne ożywienie w badaniach nad akulturacją, podkreśla istotność zagadnienia i jego

niezwykłą aktualność. Zdaniem Golińskiej i Posmykiewicz (2024) dominuje pogląd, iż akulturacja jest procesem złożonym i zależnym od kontekstu, w którym zachodzi. Zawężając optykę spojrzenia do zjawiska akulturacji związanej z aktywnością zawodową migranta, warto się przyjrzeć problemom jednostki w jej miejscu pracy - w organizacji. W momencie styczności cudzoziemskiego członka organizacji z kulturą organizacyjną dojdzie do procesu akulturacji, w której pracownicy dokonują wyboru strategii, kształtują postawy i zachowania, które mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji, jej kulturę i tożsamość. Adaptacja i akulturacja stanowiły przedmiot badawczy rozprawy doktorskiej.

Podmiotem badań były osoby z doświadczeniem migracyjnym, osiedlające się i pracujące w województwie zachodniopomorskim. Badaczka chciała poznać problem oczami pracowników z Ukrainy, Białousi i Gruzji. Nie zawężając badanego obszaru do konkretnej lub konkretnych organizacji, do udziału w badaniu zaproszono cudzoziemców zatrudnionych w różnych organizacjach. Założono, że poszukując odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze wśród pracowników ze zróżnicowanymi doświadczeniami, wyniki badań ukażą szeroki obraz przebiegu zjawiska adaptacji i akulturacji z udziałem przedstawicieli badanych narodowości. To z kolei pozwoli, na sformułowanie rekomendacji, których odbiorcą będą organizacje zatrudniające ukraińskich, białoruskich i gruzińskich pracowników.

Uzasadnieniem wyboru pochodzenia osób cudzoziemskich była (1) dynamika migracji na przestrzeni ostatnich 5 lat i (2) ich dominacja na tle innych cudzoziemców zatrudnianych w Polsce.

Ustalając kryteria wyboru w sposób celowy, respondenci zaproszeni do udziału w badaniach musieli spełniać następujące warunki:

- posiadać narodowość ukraińską, białoruską lub gruzińską,
- posiadać doświadczenie migracyjne (imigracja, uchodźstwo),
- legalnie zamieszkiwać na terenie Polski (gdyż tylko w taki sposób mogą posiadać legalne zatrudnienie),
- posiadać doświadczenie w pracy w obecnym miejscu osiedlenia.

Warto zaznaczyć, iż pierwsze z wymienionych kryteriów nie eliminowało osób z podwójnym obywatelstwem i osób z tzw. Kartą Polaka – otrzymywaną ze względu na polskie pochodzenie. O pomoc w dotarciu do respondentów poproszono Centrum Pomocy Migrantom i Uchodźcom w Szczecinie (którego pracownicy na co dzień doświadczają kontaktów z przedstawicielami m.in. narodowości ukraińskiej, białoruskiej czy gruzińskiej), a także Związek Białorusinów

w Szczecinie. Ponadto badaczka przez ostatnie lata budowała sieć kontaktów z cudzoziemcami zamieszkującymi w Polsce, na co wskazuje w opisie procesu badawczego.

Wśród danych zebranych w celu dokonania charakterystyki próby badawczej znajdują się informacje na temat: pochodzenia, statusu pobytowego, długości obecnego pobytu w Polsce, płci, wieku, wykształcenia, zawodu wykonywanego w kraju pochodzenia i stanowiska pełnionego w obecnym miejscu osiedlenia respondentów. Określenie statusu pobytowego uznano za ważny element powiązany z możliwością formy legalizacji pracy, które mogły wpłynąć na doświadczenia cudzoziemców w obszarze zatrudnienia.

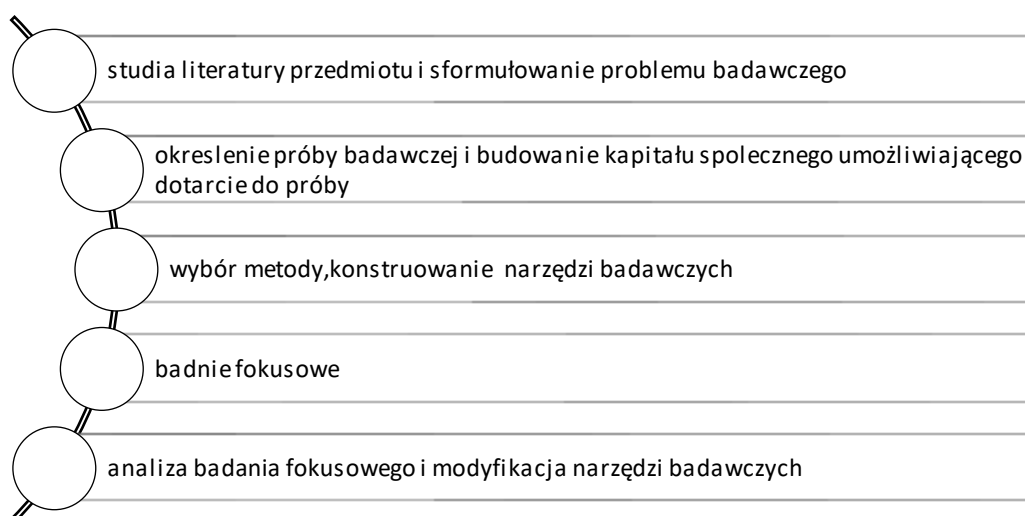
V. Źródła i metody badawcze

Realizacji celów badawczych towarzyszy wybór podejścia badawczego. Zdaniem Sułkowskiego (2015) o ich wyborze decyduje zbiór pewnych przyjętych założeń (zespół pojęć i teorii) powszechnie akceptowanych przez środowisko naukowe danej dziedziny, nazywanych paradygmatem (za: Czernek, 2020, s.167). Proces badawczy oparto na paradygmacie interpretatywnym. Według Lisińskiego i Szaruckiego (2020), ontologia paradygmatu interpretatywnego dotyczy dynamiki zjawisk w organizacji, a także jej budowy i sposobu funkcjonowania. W odniesieniu do celu prowadzonych badań paradygmat interpretatywny stanowił solidny fundament m.in. do poszukiwania odpowiednich metod badawczych.

Zjawiska adaptacji i akulturacji są procesami interakcyjnymi, angażującymi aktorów społecznych, do tworzenia pewnych postaw i zachowań, także w kontekście organizacyjnym. Natura sformułowanego problemu badawczego wymagała jego głębszego poznania. Autorka zdecydowała o wyborze badań jakościowych, które zdaniem Glinki i Czakona (2021) wiążą się z dążeniem do zrozumienia, a także interpretacji zarówno działań, zjawisk jak i interakcji społecznych. Za wyborem badań jakościowych przemawiał również kontekst kulturowy i sytuacyjny, dotyczący osób doświadczających migracji w charakterze imigracji ekonomicznej, ale także uchodźstwa. O uwzględnienie różnic kulturowych i konieczności wykorzystania kompetencji międzykulturowych w procesie zbierania materiału badawczego zadbano już na etapie projektowania badania.

Postępowanie badawcze miało charakter wieloetapowy, a przyjęta strategia badawcza zakładała działania sekwencyjne. Na rysunku 1 zaprezentowano przebieg fazy wstępnej procedury.

Rysunek 1. Przebieg fazy wstępnej procedury badawczej



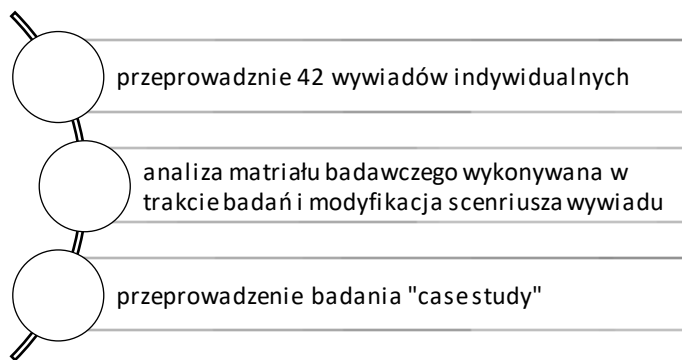
Źródło: opracowanie własne.

W tak zwanej fazie wstępnej badań przeprowadzono przegląd literatury przedmiotu, w szczególności zarządzania różnorodnością, z naciskiem na zarządzanie różnorodnością kulturową, procesów migracyjnych w Polsce i sytuacji cudzoziemskich pracowników wskazanego pochodzenia, a także akulturacji i adaptacji, które w kontekście migracyjnym są pojęciami interdyscyplinarnymi. Na tej podstawie sformułowano problem badawczy, który rozwinięto w postaci dodatkowych pytań. Wyznaczono główny cel planowanego badania, a także cele szczegółowe. Ponadto, od momentu sformułowania problemu badawczego, autorka starała się budować sieć kontaktów m.in. w oparciu o współpracę z miejscami dedykowanymi migrantom i uchodźcom w regionie. Równolegle autorka przeprowadziła kilka innych badań jakościowych z udziałem osób narodowości ukraińskiej, białoruskiej i gruzińskiej, w celu rozwijania własnego warsztatu badawczego. Pomimo iż zdobyte doświadczenia nie miały bezpośredniego związku z pracą nad dysertacją, to uwrażliwiły autorkę na specyfikę prowadzenia badań wśród osób doświadczających migracji zatrudnianych w organizacjach w Polsce. W fazie wstępnej autorka nawiązała współpracę z konsultantem kulturowym ze znajomością języka rosyjskiego, który został zaproszony do udziału w badaniach w charakterze tłumacza. Ponadto z psychologiem posługującym się językiem polskim, ukraińskim i rosyjskim, gotowym na udzielenie bezpłatnego wsparcia cudzoziemskim uczestnikom badań, gdyby wyrazili taką potrzebę.

W fazie wstępnej przeprowadzono pierwsze badanie w formie zogniskowanego wywiadu grupowego (fokus). Już na tym etapie pytania wywiadu były konsultowane z przedstawicielami badanych narodowości, posługującymi się językiem rodzimym

i rosyjskim. Celem tej praktyki było użycie odpowiedniego aparatu pojęciowego, jednakowo rozumianego przez wszystkich uczestników badania fokusowego. Jego analiza była podstawą do skonstruowania kolejnych narzędzi badawczych, wykorzystywanych w pierwszej fazie badawczej, zaprezentowanej na rysunku 2.

Rysunek 2. Przebieg I fazy procedury badawczej

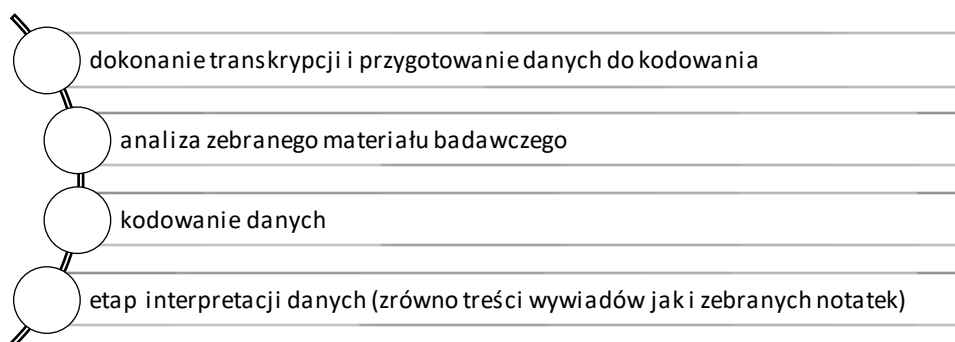


Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej fazie badawczej przeprowadzono 42 indywidualne wywiady z pracownikami z Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Gromadzony materiał był na bieżąco analizowany, a scenariusz wywiadu był modyfikowany. Indywidualne wywiady prowadzone z ukraińskimi członkami organizacji były realizowane do momentu nasycenia, natomiast liczba wywiadów z pracownikami pochodzenia białoruskiego i gruzińskiego była podyktowana ograniczonym dostępem do próby badawczej.

Perspektywę przebiegu procesów adaptacji i akulturacji w organizacji, przedstawioną przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji uzupełniono perspektywą pracowników działu HR organizacji wielokulturowej. W pierwszej fazie przeprowadzono również badanie *case study* – analizy przypadku organizacji zatrudniającej wszystkie trzy narodowości stanowiące podmiot badawczy. Celem fazy pierwszej procesu badawczego było gromadzenie materiału empirycznego pozwalającego na identyfikację przebiegu procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, a także opracowanie koncepcji i rekomendacji ich doskonalenia podczas kolejnych etapów badawczych. Przebieg drugiej fazy postępowania zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Przebieg II fazy procedury badawczej

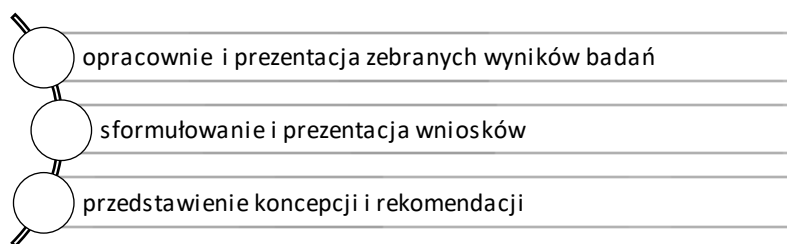


Źródło: opracowanie własne.

W drugiej fazie procedury badawczej prowadzono analizy całego zebranego materiału badawczego tj.: nagrań audio i notatek, w których badaczka zapisywała komunikaty werbalne i niewerbalne, jawiące się jako ważny element uzupełniający wypowiedzi. Wywiady poddano transkrypcji. Ze względu na rzetelność prowadzonej procedury część z nich dokonano z udziałem tłumacza języka ukraińskiego i rosyjskiego. Materiał podzielono ze względu na narodowość respondentów, a następnie poddano kodowaniu. Analiza zebranego materiału wymagała wsparcia programem Atlas.ti, za pomocą którego dane zostały uporządkowane w obrębie rodzin, kategorii i pojedynczych kodów. Przygotowane wcześniej kody *etic* uzupełniono kodami *emic* – wyłaniającymi się z terenu. Zastosowano zatem tzw. kodowanie hybrydowe łączące metodę dedukcyjną poprzez uzupełnienie jej indukcją (Glinka, Czakon, 2021, s.127-128). Łącznie były to 84 kody, które po analizie tekstów „wiersz po wierszu” zredukowano i przypisano, mając na uwadze osiągnięcie poznawczych i praktycznych celów dysertacji. Spośród zgromadzonych i pogrupowanych tematycznie cytatów wybrano te najbardziej reprezentatywne dla konkretnych kategorii. Zakodowany materiał poddano analizie i interpretacji.

W następnym kroku pracy z danymi przeanalizowano materiał empiryczny zgromadzony w badaniu *case study* organizacji wielokulturowej, zatrudniającej pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Zarówno teksty, dane udostępnione przez organizację i notatki sporządzone w wyniku obserwacji autorki zostały zakodowane. Podjęte działania pozwoliły na przeprowadzenie trzeciego etapu procesu badawczego (rys. 4).

Rysunek 4. Przebieg III fazy procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne.

W trzeciej fazie, w oparciu o cele główny i szczegółowe opracowano wyniki badań. W konsekwencji autorka mogła dokonać wnioskowania, opracować koncepcję realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji oraz przedstawić rekomendacje.

VI. Wyniki i wnioski z badań

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły słuszność wyboru metody jakościowej jako właściwej do eksploracji tak złożonych procesów, jak akulturacja i adaptacja w miejscu pracy cudzoziemskich pracowników zatrudnianych w Polsce. Obszerna ilość zebranych danych pozwoliła na zrealizowanie zarówno głównego celu badawczego, jak i celów szczegółowych.

Wyniki badań umożliwiły identyfikację praktyk organizacyjnych w zakresie adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach, które ich zatrudniają. Badania ukazały niską wrażliwość kulturową w organizacjach zatrudniających respondentów i częste ograniczanie swoich działań dedykowanych pracownikom cudzoziemskim, wyłącznie do procesu rekrutacji, selekcji, rzadziej wzmocnienia procesu adaptacji. Sposób zatrudnienia, rodzaj podpisywanej umowy czy okres jej trwania, to elementy, które już na samym wejściu nowego członka do organizacji potęgują stres i brak poczucia bezpieczeństwa, wpływając na jego adaptację. Pojawiające się podczas wywiadów indywidualnych (u wszystkich badanych narodowości) wątki negatywnych doświadczeń związanych z pracą w agencji pracy, nie pozostawiają złudzeń, że pracownicy cudzoziemscy z Ukrainy, Białorusi, a w szczególności z Gruzji, odczuwają w ten sposób dyskryminację kulturową. Z jednej strony korzystanie z usług agencji pracy w zakresie legalizacji zatrudnienia jest zrozumiałym procederem ułatwiającym pracę działów HR organizacji wielokulturowych, z drugiej zaś może prowadzić do patologicznych praktyk wpływających na adaptację i przyjmowanie strategii akulturacji. U części badanych respondentów brakuje komplementarnej wiedzy z zakresu zasad legalnego zatrudnienia, rodzajów umów (ich wypowiedania) czy świadczeń społecznych i zdrowotnych.

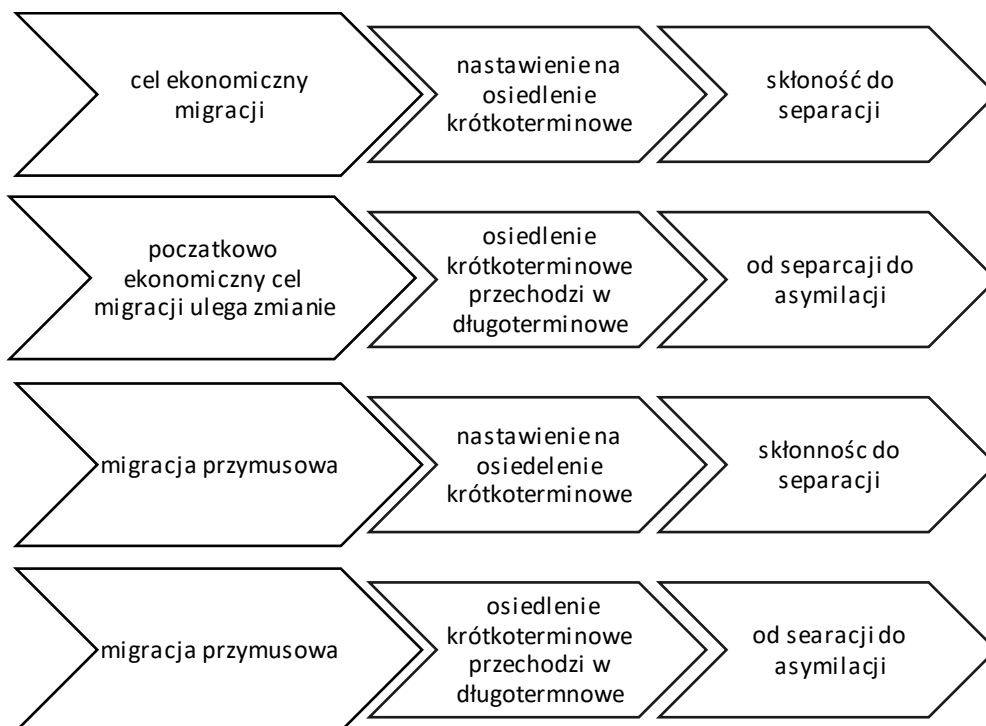
Zdecydowana większość organizacji nie uwzględnia deficytów wiedzy cudzoziemców w tym zakresie, co może prowadzić do nieporozumień i zwiększać ich dezorientację w organizacji. Uwrażliwienie na barierę językową ogranicza się najczęściej do wsparcia przez tłumacza w początkowej fazie zatrudnienia. Rzadko które organizacje wykazują dbałość o niwelowanie tego problemu w dalszym procesie adaptacji. Najslabszym elementem adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w zatrudniających ich organizacjach, jest niewystarczająco jasny podział pracy, zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Wskazany wątek pojawia się w rozmowach wśród każdej badanej narodowości.

Ponadto przeprowadzone badania wskazują na poczucie odmienności kulturowej pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach, które ich zatrudniają. Jednak co interesujące niemal nigdy nie są artykułowane wprost w odpowiedzi na pytanie o różnice kulturowe. W wielu organizacjach pokutuje przeświadczenie o braku różnic kulturowych, zwłaszcza między pracownikami ukraińskimi, białoruskimi i polskimi. To z kolei skutkuje brakiem działań zarządczych w tym zakresie. Zdaniem respondentów, pracowników gruzińskich często kategoryzuje się jako niechętnych do integracji. Temu przeświadczeniu towarzyszy inne, że im ich więcej w organizacji, tym lepiej, bo wówczas będą mieli z kim pracować. To pokazuje bezpośrednie działanie proseparacyjne organizacji względem badanych narodowości.

Wyniki przeprowadzonych badań ukazały spektrum różnic kulturowych w miejscu zatrudnienia. Wśród nich znajdują się cechy mentalne, hierarchie wyznawanych wartości czy skłonności do pewnych zachowań, stanowiące potencjał dla rozwoju organizacji, ale także wyzwanie dla zarządzania różnorodnością kulturową. W procesie akulturacji w organizacji istotne są rozbieżności między kulturą narodową a kulturami organizacyjnymi. Pracownicy z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, przenoszą swoje doświadczenia m.in. w kwestii dystansu władzy. Z jednej strony deklarują preferencje relacji charakterystycznych dla małego dystansu, z drugiej zaś mają trudności z jego utrzymaniem. Problem ten jest widoczny na linii podwładny – przełożony, ale także w sytuacjach awansowych pracowników cudzoziemskich, którzy dystans zwiększają. Interesującym wyzwaniem są także różnice w stylach komunikacji, a także dyskryminacje między pracownikami badanych narodowości, w obrębie własnej diaspory i poczucie ukraińskiej dominacji. Poczuciu odmienności kulturowej pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji często towarzyszy pozytywne odniesienie do polskich współpracowników i organizacji, które ich zatrudniają. Być może to główna przyczyna przyjmowania pozytywnych strategii akulturacji w organizacji. Wśród innych, ważną jest relacja między nastawieniem

krótkoterminowym lub długoterminowym, związanym z celem i kontekstem migracji, a skłonnością do przyjmowania pozytywnych strategii akulturacji (rys. 5).

Rysunek 5. Relacja celu i kontekstu migracji w stosunku do przyjmowanych strategii akulturacji przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ciekawym wątkiem badania są także rozbieżności pomiędzy deklarowanymi przez respondentów strategiami akulturacji jak: integracja, a faktycznie przyjętymi jak: separacja. Ten aspekt badań zwraca szczególną uwagę na interakcyjność procesu akulturacji w organizacji i istotność zarządzania różnorodnością kulturową. Tylko nieliczne organizacje zatrudniające respondentów badań, przejawiają działania wzmacniające przyjęcie pozytywnych strategii przez jej członków. Najczęściej pojawiającymi się aktywnościami są integracyjne spotkania firmowe, organizowane w formie imprez rozrywkowych. Brakuje dbałości o integrację w godzinach pracy czy przedsięwzięć, które pozwalałyby na wymianę międzykulturową, a tym samym prewencję konfliktów, nieporozumień, zachowań dyskryminacyjnych na tle kulturowym.

Poza identyfikacją przebiegu procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, zebrany materiał badawczy pozwolił na określenie czynników utrudniających i wspierających ich przebieg. Wśród czynników stawiających wyzwanie w procesie adaptacji znajdują się m.in. bariera językowa, a

także wspomniany wcześniej: brak wiedzy dotyczącej zasad zatrudnienia, norm organizacyjnych, zakresu obowiązków, powierzonej odpowiedzialności czy obowiązującego podziału pracy. Wyniki ukazały poczucie dyskryminacji odczuwanej ze względu na formę zatrudnienia, a także potrzebę rozwoju w miejscu pracy. Czynniki mające pozytywny wpływ na adaptację zaprezentowano w formie skróconej w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki wspierające przebieg adaptacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji

| kod | Na etapie preonboardingu | Wdrożenie | Czynniki finansowe | Czynniki niefinansowe |
|--|--|--|---|---|
| Czynniki wspierające adaptację w organizacji | zatrudnienie: - bezpośrednio przez pracodawcę - dopuszczenie możliwości zatrudnienia przez agencję pracy, ale bez dyskryminowania pracowników ze względu na formę zatrudnienia rodzaj zawieranej umowy: - umowy o pracę wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i stabilności zasady zatrudnienia: - znajomość zasad zatrudnienia - jasny podział i zakres obowiązków | wprowadzenie - oficjalne wprowadzenie pracownika jako członka organizacji szkolenia - konieczność szkolenia (przygotowanie do objęcia stanowiska), o ile to możliwe dostosowane do znajomości języka polskiego - wyznaczenie „opiekuna” przynajmniej w początkowym etapie adaptacji | brak dyskryminacji płacowej - „sprawiedliwe” pensje równe z pensjami polskich pracowników - premie, także dla pracowników zatrudnionych przez agencje pracy - wypłacanie wynagrodzenia w umówionym czasie | awanse -równouprawnienie w dostępie do awansów (bez względu na formę zatrudnienia i narodowość pracowników) - uświadomienie możliwości rozwoju w organizacji relacje z przełożonymi - szacunek od przełożonych i poczucie równego traktowania - pochwały słowne także na forum pracowników |
| Przykładowe cytaty | U22 „Ja na kartę pobytu mogę składać tak, jak mam umowę, a tam umowa na rok, niewiele więcej. Jak pracuję u pracodawcy, to ja mam spokój i wiem, czy będę miał jutro robotę czy nie. A przez agencję tego spokoju nie ma”; U14 „I jak pracuję bezpośrednio, to dostaję premię, a przez agencję nie ma takiej premii”; U16 „Ważna jest umowa o pracę, bo zlecenie nie liczy się do stażu. Pracownik musi mieć poczucie stabilności i bezpieczeństwa” | U02 „Najważniejsze to jest mieć informacje co i jak wygląda.”; U04 „Denerwowałam się, bo musiałam się dużo pytać, bo nic nie rozumiałam i szefowa tam, gdzie pracowałam w sklepie, to mówiła, że coś źle robię i wykładam tam, gdzie nie trzeba, a ja naprawdę nie wiedziałam, gdzie to odkładać.”; U21 „Ważne, żeby pokazali: co dokładnie trzeba robić”, „żeby wiedzieć, gdzie ty możesz się zwrócić o pomoc jak ty czegoś nie wiesz” | U06 „Powinno być uczciwe wynagrodzenie”; U13 „Ja już wybrałam. Decydują pieniądze. My chcielibyśmy wziąć kredyt i kupić sobie mieszkanie tu w Polsce”; G02 „U mnie w domu w rodzinie problemy i ja tu przyjechałem do pracy, zarobić i rozwiązać problemy B02 „Ważna jest dla mnie stabilność i to, że zapłacą w terminie” | U21 „Fajnie jak widzisz, że masz możliwość rozwiązać karierę”; U18 „Ważny jest rozwój, możliwość nauki”; B01 „Ważne, żeby pracownika doceniać. Jakies dobre słowo powiedzieć”; B04 „Jak pracownikom dobrze to i pracodawcy dobrze” |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Brak znajomości języka polskiego jest także największą przeszkodą w przyjmowaniu pozytywnych strategii akulturacji. Z badań wynika, że niektóre organizacje podejmowały lub podejmują próbę zagospodarowania tego obszaru potrzeb pracowniczych. Niewłaściwa jest forma i konieczność nauki poza godzinami pracy, a nie w jej ramach. Prawdopodobnie w ten sposób organizacje nie chcą zwiększać kosztów inwestowania w cudzoziemskiego pracownika. Ponadto organizacje wielokulturowe często tworzą monokulturowe zespoły pracownicze, co powoduje separowanie się jednej kultury od innej, pomimo deklaracji integracyjnych zamiarów. W rezultacie pracownicy cudzoziemscy mają zwiększoną intensywność obcowania we własnej grupie kulturowej (językowej) i ograniczoną z innymi, w tym z polską i polskim językiem. W praktyce brakuje stabilnego filaru, jakim jest dominujący język w organizacji i dochodzi do zjawiska, które autorka badań nazwała „budowaniem Wieży Babel”. Pozornie wszystkim przyświecają te same cele (organizacyjne), ale w rezultacie, przedstawiciele różnych kultur skupiają się w obrębie poszczególnych grup kulturowych (językowych). Zarówno czynniki utrudniające jak i wspierające przyjmowanie pozytywnych strategii akulturacji w organizacji uporządkowano w obszarach dotyczących:

- kontekst i cel migracji
- elementy kultury organizacyjnej
- poczucie dyskryminacji
- działania na rzecz integracji
- język polski
- nastawienie do kultury dominującej

W tabeli 2 zaprezentowano czynniki mające pozytywny wpływ na przyjmowanie postaw akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.

Tabela 2. Czynniki wspierające przyjmowanie pozytywnych strategii akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach

| kod | Kontekst i cel migracji | Elementy kultury organizacyjnej | Poczucie dyskryminacji | Działania na rzecz integracji | Język polski | Nastawienie do kultury dominującej |
|---|---|---|---|--|---|--|
| Czynniki wspierające przyjmowanie pozytywnych strategii akulturacji w organizacjach | <ul style="list-style-type: none"> - imigracja ekonomiczna w połączeniu z chęcią dłuższego osiedlenia - imigracja ekonomiczna przy obecnym braku możliwości powrotu do swojego kraju wzmacnia chęć pozostania Ukraińców w Polsce i skłania do pozytywnych strategii akulturacji w organizacji - poczucie przymusu związane z uchodźstwem i/lub represjami determinuje ukraińskich i białoruskich pracowników do podejmowania zatrudnienia (czują, że muszą sobie poradzić) i skłania do pozytywnych | <ul style="list-style-type: none"> - działania o znamionach kultury inkluzywnej; - nastawienie na człowieka, opiekuńczość; - mniejszy dystans władzy i szacunek w relacjach na linii podwładny – przełożony; - spotkania informacyjne i włączenie pracowników cudzoziemskich w rozwój realizacje celów organizacji - otwartość na pomysły i inicjatywy w zakresie realizacji celów organizacyjnych | <ul style="list-style-type: none"> - jasno określona polityka antydyskryminacyjna; - jawne interwencje wobec dyskryminacji kulturowej; - brak wyróżnienia pracowników agencyjnych od innych (jednakowa uniformizacja i inne dot. procesu zatrudniania); - szacunek względem świąt pracowników różnych kultur; - większa dywersyfikacja kulturowa wewnątrz zespołów pracowniczych | <ul style="list-style-type: none"> - spotkania i inicjatywy integracyjne - wymiana międzykulturowa dot. zwyczajów, tradycji, wzorów komunikacji, etc. - większa dywersyfikacja kulturowa wewnątrz zespołów pracowniczych; - uznanie kalendarium świąt w planowaniu grafiku pracy; - akcentowanie świąt kultur pracowników | <ul style="list-style-type: none"> - otwartość cudzoziemskich pracowników na naukę języka wzmacnia przyjmowanie pozytywnych strategii; - nauka języka polskiego w organizacji w formie stacjonarnej; - nauka języka polskiego w praktyce poprzez większa dywersyfikacje kulturową w zespołach pracowniczych; - uznanie języka polskiego jako głównego języka komunikacji w organizacji, przy jednoczesnym wsparciu wzmacnianie kompetencji językowych | <ul style="list-style-type: none"> - traktowanie polskich pracowników jako grupy odniesienia pozytywnego; - otwarte, „ciekawskie” podejście do kultury dominującej w organizacji - uznanie, że integracja w organizacji poprawi sytuację migranta w nowym miejscu osiedlenia i pracy (motywacja wewnętrzna); - poczucie wdzięczności widoczne przede wszystkim u pracowników z doświadczeniem uchodźczym; - poczucie szacunku dla kultury dominującej - traktowanie kultury dominującej w |

| | | | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|---|---|
| | strategii akulturacji w organizacji | | | | | organizacji jako swoją, z powodu posiadania polskich korzeni |
| Przykładowe cytaty | <p>U05 „Ja myślę, że zostanę tutaj, bo nie ma gdzie wracać i do kogo. I tutaj będzie lepiej, bo synowi się tutaj podoba i ludzie fajni, a syn się czuje takim mężczyzną. I też już ma tutaj pracę. Jest głową rodziny”;</p> <p>U13 „Ja myślę, że jak nie wiem, kiedy ja wrócę do domu, to jak ja mam tutaj żyć, pracować bez komunikacji”;</p> | <p>U18 „Ważny jest rozwój, możliwość nauki”;</p> <p>U21 „Fajnie jak widzisz, że masz możliwość rozwiać karierę”;</p> <p>G04 „U nas każdy może być brygadzysta i mi teraz zaproponowali, że mogę awansować na brygadzystę. To zależy też od znajomości języka polskiego” (jest dumny i zadowolony, śmieje się);</p> | <p>U24 „Ważne jest, żebyśmy mogli pracować razem z Polakami. Większe zróżnicowanie zespołów pracowniczych”;</p> <p>U22 „Najważniejsze razem pracować. To stereotypów nie będzie i poznamy się lepiej. Inaczej jak nie w pracy to my się nie spotkamy. Za dużo nas i dwa różne światy mamy. Nas dużo jest i my wszystko z sobą załatwimy. Praca jest ważnym elementem kultury”;</p> <p>G04 „Raz Polak na mnie krzychał i poszedłem do kierownika i mówię, panie kierowniku on na mnie krzychał to ten, co krzychał, dostaje karę. Więc dbają o to, żeby dyskryminacji nie było”;</p> | <p>U12 „Trzeba pracować z ludźmi też poza pracą. Robić różne kwesty, spotkania integracyjne, wyjazdy, co ludzie z sobą mogą nie tylko w pracy, ale mają jakąś zależność (bo to różnie w tej pracy bywa), a po pracy się poznają. Bardziej się zrozumieją”;</p> <p>U14 „Żeby były świętowane w pracy wszystkie urodziny czy imieniny, jakieś spotkania, gdzie się kulturą trochę wymieniamy, to byłoby ciekawe”;</p> | <p>B02 „Byłoby nieźle, gdyby język polski był też w miejscu pracy. Bo pracodawca powinien wiedzieć, co on chce przekazać, a pracownik powinien wiedzieć, czego pracodawca od niego oczekuje. Wiesz na palcach nie dasz rady wszystkiego pokazać, dobrze, żeby była językowa asymilacja pracowników u pracodawcy”;</p> <p>G01 „Język polski w pracy to byłoby wsparcie, byłoby lepiej choć trochę pouczyć się w pracy. A nie mówienie rękami i nogami”;</p> <p>U27 „Jak ja pracuję tylko teraz z Polkami, to nie trzeba nakazywać (nauki języka). To samo idzie, że się uczysz”;</p> | <p>U03 „Bo Polacy mnie przyjęli do swojego grona i uważam, że ja szanuję tradycje polskie i przyjmuję i ich szanuje i ich kulturę z grzeczności do Polaków”;</p> <p>U12 „Jest taka fraza » Nauczajcie się <i>innego</i>, a nie <i>zapominajcie swojego</i>« i ja tak myślę, że jak ja tu jestem w nowej kulturze to ja muszę nauczyć się myśleć tak jak Polacy, bo inaczej ja tutaj nie pójde do przodu”;</p> <p>B03 „Kiedy ty znajdujesz się w jakimś kraju, to ty musisz znać język i szanować wszystkie prawa i zwyczaje, przecież polska nie będzie się do nas dostosowywać”;</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

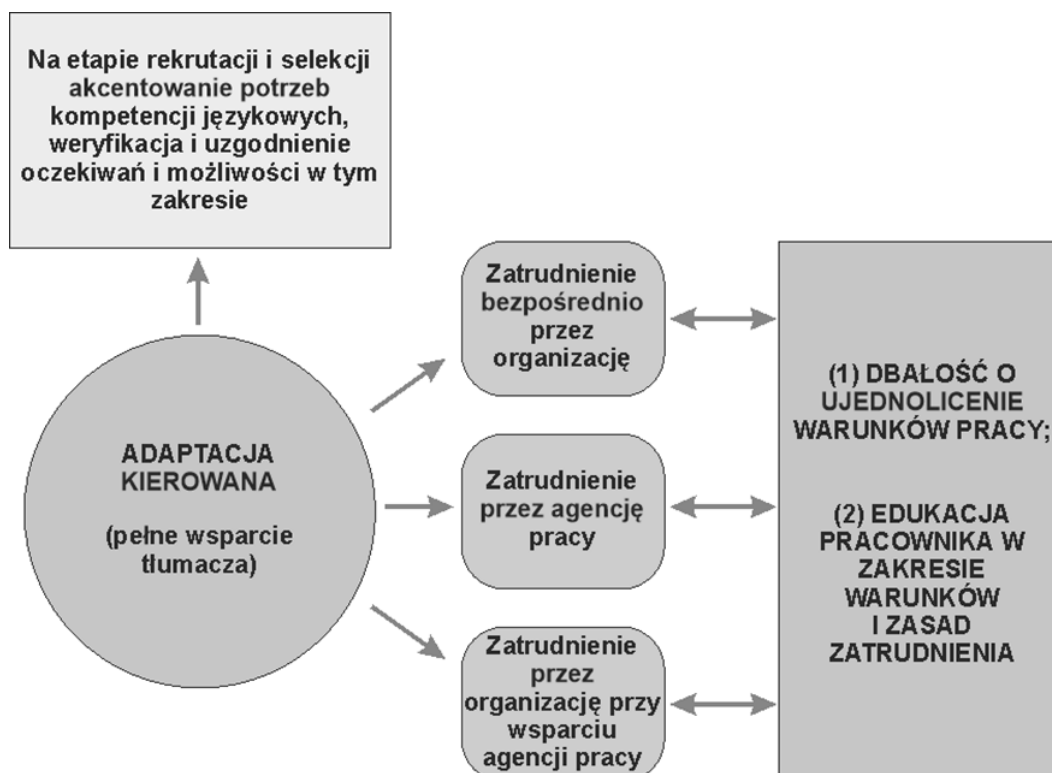
Poza wyzwaniem dla procesu adaptacji i akulturacji badania ukazują także potencjał dla organizacji, wynikający z zatrudnienia pracowników w Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Autorka podzieliła go na kilka obszarów:

1. Cechy kulturowe i hierarchie wartości.
2. Skłonność do przyjmowania pozytywnych strategii akulturacji.
3. Uznanie Polaków i polskich organizacji za pozytywną grupę odniesienia.
4. Chęć rozwoju i dążenie do poprawy swojej sytuacji.

W odpowiedzi na praktyczne cele badawcze opracowano koncepcje realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, uwzględniając trzy następujące po sobie etapy.

Etap I (wstępny) dotyczy procesu rekrutacji i selekcji, w której dużą wagę przywiązuje się do barier językowych, sposobu zatrudniania i edukacji pracowników w tym zakresie (rys. 6).

Rysunek 6. Realizacja procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacji, etap I



Źródło: opracowanie własne.

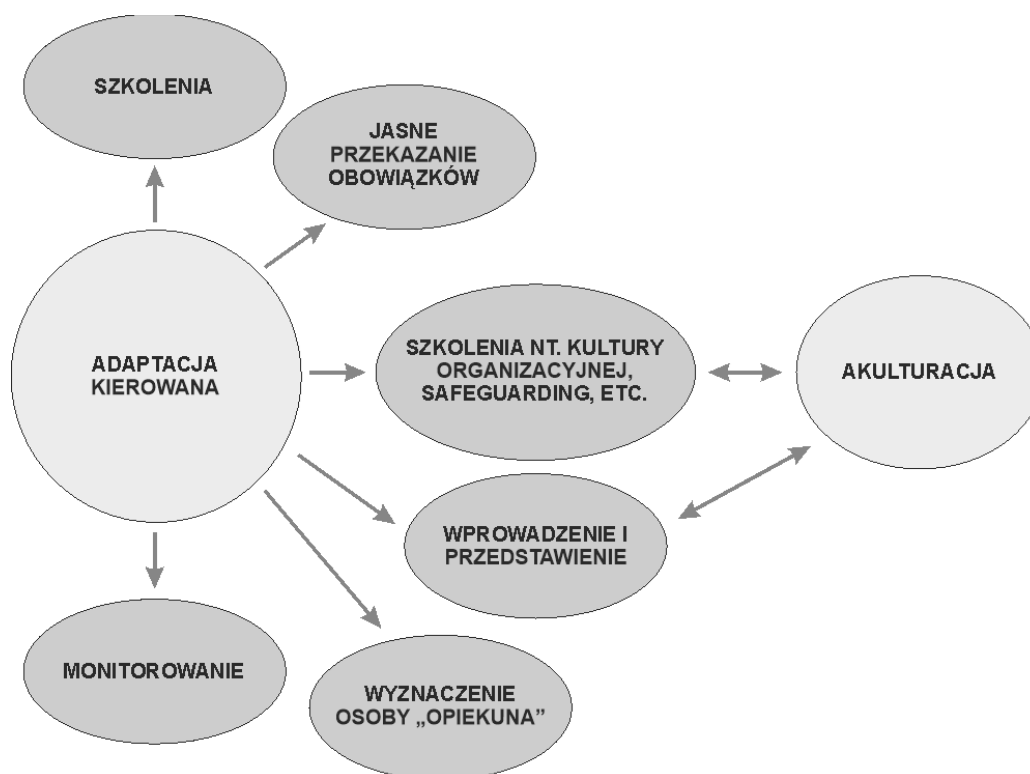
Już na etapie poszukiwania nowego członka organizacji ważne jest akcentowanie potrzeb rozwoju kompetencji językowych i zbieranie wstępnych deklaracji podnoszenia znajomości języka polskiego przy wsparciu ze strony pracodawcy. W ten sposób dochodzi do

poznania wzajemnych oczekiwań i możliwości niwelowania głównej bariery adaptacji i akulturacji, jaką jest brak wspólnego języka.

Niezależnie od formy zatrudnienia tzn.: bezpośrednio przez organizację, przez agencję pracy dla organizacji czy przez organizację przy wsparciu (w zakresie legalizacyjnym) agencji pracy, ważna jest dbałość o: (1) ujednoczenie warunków pracy, (2) wyedukowanie nowego pracownika w zakresie zasad zatrudnienia, w szczególności wysokości składek, podatków, ubezpieczenia, zasiłków chorobowych, rozliczania podatku rocznego czy zasad rozwiązywania umowy. Umowa podpisana przez pracownika każdorazowo jest sporządzana w dwóch językach. Realizowany w ten sposób początek procesu adaptacji wzmacnia jej podstawowe filary, niweluje poczucie dyskryminacji ze względu na formę zatrudnienia, przeciwdziała ewentualnym nieporozumieniom, pozwala na poznanie wzajemnych oczekiwań, wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i może wpłynąć na obniżenie poziomu stresu związanego z wejściem w rolę członka organizacji.

Na II etapie (według opracowanej koncepcji) dochodzi do weryfikacji oczekiwań pracownika względem organizacji (rys. 7).

Rysunek 7. Realizacja procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacji, etap II



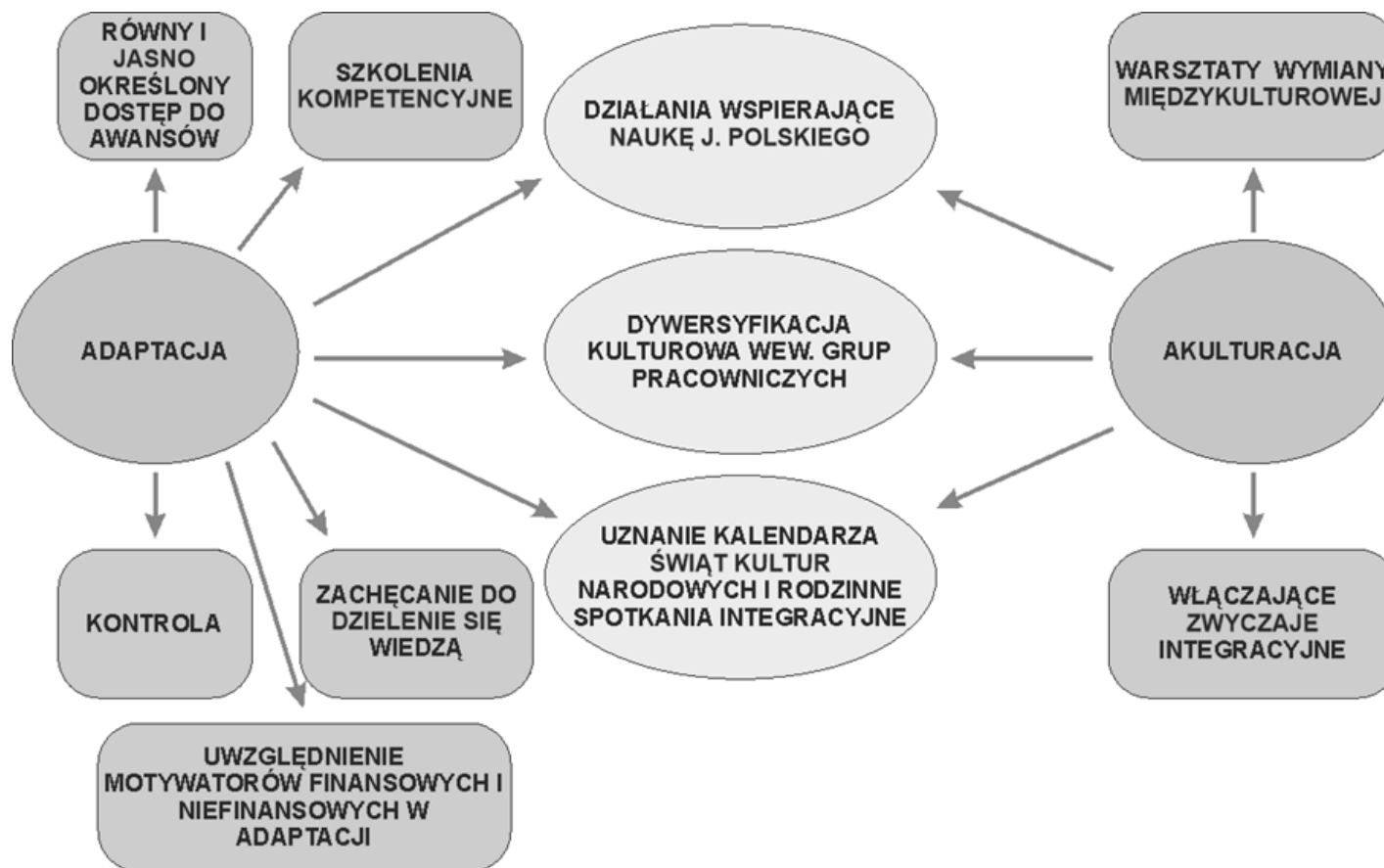
Źródło: opracowanie własne.

Wszelkie szkolenia są prowadzone przy wsparciu tłumacza, ale w języku polskim. Celem takiej praktyki jest zapoznanie cudzoziemskiego członka organizacji z obowiązującą terminologią (w języku polskim — dominującym w organizacji), wspieranie rozwoju kompetencji językowych przy jednoczesnym wyeliminowaniu barier w zrozumieniu przedmiotu prowadzonych szkoleń. Następuje jasne przekazanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Pracownik jest „wprowadzany” w struktury organizacji i przedstawiany innym, najbliższym współpracownikom. Zna obowiązujący podział pracy i ma wyznaczoną osobę, która sprawuje nad nim pieczę. W fazie drugiej dochodzi do zetknięcia kulturowego pomiędzy pracownikiem a kulturą organizacyjną jak i pracownikiem z innymi pracownikami zróżnicowanymi kulturowo. Dlatego ważnym obszarem działań jest wsparcie zachodzącego procesu akulturacji i wyboru pozytywnej strategii. Znajomość polityki firmy, zasad, norm, zwyczajów organizacyjnych i celów organizacji pozwala łatwiej zweryfikować gotowość na przyjęcie kultury w organizacji. Ważnym elementem II fazy realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacji jest wprowadzenie kontroli – monitorowanie jej przebiegu.

Proces adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach zwraca uwagę na wzajemne potrzeby organizacji i jej członków, wsparcie integracji i przeciwdziałanie separacji. Etap III zaprezentowany na rysunku 8, to czas motywowania, włączania w realizację celów organizacyjnych, otwierania się na innowacje i potencjał wynikający z dywersyfikacji pracowników.

Jednocześnie ważne są działania prewencyjne konfliktów międzykulturowych i negatywnych zachowań, które mogą być skutkiem różnic kodów kulturowych czy poczucia dominacji pracowników z Ukrainy. Część wspomnianych obszarów łączy się z procesem akulturacji i tworzeniem inkluzywnej kultury organizacyjnej. Na tym etapie realizowane jest także wsparcie w nauce języka polskiego, który jest dominującym językiem organizacji.

Rysunek 8. Przebieg procesu adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacji, etap III



Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o sekwencyjną koncepcję realizacji procesu adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, przedstawiono praktyczne rekomendacje zarządzania różnorodnością kulturową w zakresie ich doskonalenia. Skrótową formę opracowanych zaleceń prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Rekomendacje zarządzania różnorodnością kulturową w zakresie doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji, przyporządkowane do poszczególnych etapów koncepcji realizacji tych procesów w organizacjach

| Działania w pierwszym etapie realizacji koncepcji procesów adaptacji i akulturacji w organizacji | Działania w drugim etapie realizacji koncepcji procesów adaptacji i akulturacji w organizacji | Działania w trzecim etapie realizacji koncepcji procesów adaptacji i akulturacji w organizacji |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ustalenie potrzeb w zakresie kompetencji językowych wybranie odpowiedniej formy prowadzonych rekrutacji i ujednoczenie standardów zatrudniania wszystkich pracowników język polski i wsparcie tłumacza języków ojczystych zatrudnianych cudzoziemców jako standardowa procedura obowiązująca okresowo w procesie adaptacji edukacja dotycząca zasad zatrudnienia w organizacji | <ul style="list-style-type: none"> obowiązkowe szkolenia nowych pracowników wprowadzenie nowego pracownika, jasny podział pracy, przekazanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności przydzielenie osoby wspierającej przebieg adaptacji i akulturacji – „Opiekun” działania kontrolne | <ul style="list-style-type: none"> wsparcie kompetencji językowych odpowiednie motywowanie pracowników polityka równego i otwartego dostępu do awansów i rozwoju pracowników jasna deklaracja otwartości na wspólne realizowanie celów organizacyjnych akcentowanie pełnej akceptacji dla wielokulturowości w organizacji i szkolenia międzykulturowe dla wszystkich pracowników |

Źródło: Opracowanie własne.

Rekomendacje doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach, skupiają się na praktycznych działaniach w obszarach wymagających wsparcia. Kluczowe jest także (jeśli nie przede wszystkim) wsparcie menedżerów i pracowników działu HR oraz edukacja w zakresie doskonalenia tych procesów. Konieczne są szkolenia na temat różnic kultur narodowych, stylów i sposobów komunikacji, wyzwań zarządzania różnorodnością kulturową, tworzenia inkluzywnej kultury organizacyjnej, a także zagadnień akulturacji i adaptacji osób w sytuacji migracyjnej podejmujących zatrudnienie. Tylko w taki sposób można pobudzić wrażliwość kulturową i zrozumieć, jakie wyzwania i potencjał niesie ze sobą zatrudnienie ukraińskich, białoruskich i gruzińskich pracowników.

Dywersyfikacja kulturowa rynku pracy w Polsce przekłada się na zróżnicowanie członków organizacji względem ich narodowości. Analiza literatury inauguruje sekwencyjną

procedurę badawczą ukazała, że wśród cudzoziemskich pracowników dominują narodowości Ukrainy, Białorusi i Gruzji, co uczyniło zasadnym rozważania na temat ich adaptacji i akulturacji w organizacjach, które ich zatrudniają. Przeprowadzone badania ukazują je z punktu widzenia jednostek, grup i organizacji. Wybór metod jakościowych pozwolił zniwelować przeszkody w pozyskiwaniu rzetelnych danych, wynikających z międzykulturowego kontekstu.

Pomimo osiągniętych celów, rozprawa doktorska ma swoje ograniczenia. Wiązą się one z dostępem do próby badawczej, głównie pracowników z Gruzji. Niechęć do udziału w badaniach, może sugerować przyjmowanie strategii separacji w kontekście społecznym. Odmowa była zazwyczaj usprawiedliwiana brakiem czasu, barierą językową, a także poczuciem, że nie ma sensu angażować się w działania dotyczące integracji w kraju traktowanym jako tymczasowe miejsce osiedlenia. Ponadto badania dotyczyły procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach znajdujących się w województwie zachodniopomorskim. Pomimo że część z nich to firmy, których oddziały znajdują się w innych miastach Polski, warto byłoby powtórzyć badania na terenach innych województw.

Szczególnie interesującym jawi się zjawisko grup odniesienia w procesie adaptacji cudzoziemskich pracowników, które okazało się być istotną determinantą przyjmowania pozytywnych postaw akulturacji. Warto pogłębić tę wiedzę, eksplorując ukazany obszar badawczy. Interesującym kierunkiem dalszych, możliwych badań jest także zjawisko wzmacniania i nabywania przez pracowników cudzoziemskich (podczas procesu adaptacji i akulturacji) nowych kompetencji np. międzykulturowych czy językowych. Pojawiają się pytania o ewentualny związek pomiędzy rozwojem osobistym a rozwojem organizacji zatrudniających pracowników cudzoziemskich.

Bibliografia

- Budyta- Budzyńska, M. (2020). *Imigranci w województwie zachodniopomorskim. Podręcznik dla osób pracujących z imigrantami*. Warszawa: Caritas Polska.
- Czernek, K. (2020). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, s. 167-188. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste - imprint Gab Media.
- Dębkowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A., Zybortowicz, K. (2024). *Polacy o cudzoziemcach na rynku pracy – fakty, mity, opinie*. Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Gadomska-Lila, K. (2017). Zarządzanie różnorodnością w kontekście Tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów*, 3 (45), 57-68.
DOI:10.5604/01.3001.0010.6274.
- Glinka B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Golińska, A. i Posmykiewicz, A. (2024). Strategie akulturacyjne wśród międzynarodowych studentów anglojęzycznych programów zarządzania w Polsce. *Edukacja Międzykulturowa*. 25. 163-176. 10.15804/em.2024.02.11.
- Griffin, R., W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hajduk-Gawron, W. (2019). Strategie akulturacyjne a glottodydaktyka. W: K. Frukacz (red.), *Literatura polska w świecie. Recepcja i adaptacja. Mecenaty i migracje*, s. 252-256.
- Ivanova, N. Klimova, A. (2021). Identity focused adaptation of newcomers in organizations: resourse for personnel management. *Dubrovnik International Economic Meeting 6 (1)*, 89 – 97.
- Janowska Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karnaukh-Brożyna A. (2023). Diversity Management as a Challenge for Today's Managers. *Humanities and Social Sciences*, 30, nr 1, 69-76.
- Komisarof, A. i Dalsky, D. (2024). Envisioning and actualizing a new generation of acculturation research: The International Academy for Intercultural Research Fellows Day 2023. *International Journal of Intercultural Relations*. 101984.10.1016/j.ijintrel.2024.101984.
- Koźmiński, A., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

- Koźmiński, A., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
- Kunst, J. (2021). *Are we facing a “causality crisis” in acculturation research? The need for a methodological (r)evolution*. 10.31234/osf.io/892kx.
- Lisiński M., Szarucki M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Polska Agencja Prasowa (2024). W 2024-25 NBP planuje rozbudować badania imigracji, w tym poszerzyć je o Białorusinów. Pobrano z: <https://stooq.pl/n/?f=1590158&c=0&p=4+22>, (25.10.2024).
- Rakowska, A. (2021). Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji – istota, dylematy, wyzwania. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/374902662_Roznorodnosc_zasobow_ludzkich_w_organizacji_-_istota_dylematy_wyzwania#fullTextFileContent, (02.07.2024).
- Rakowska, A. (2023). Kulturowa różnorodność pracowników w czasach nasilonej emigracji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 150 (1), 10-23. DOI:10.5604/01.3001.0016.2922.
- Scott, Ch., P., R., Dieguez, T., A., Deepak, P., Gu, S. i Wildman, J., L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting, *Organizational Dynamics*, Volume 51, 1-8. DOI:10.1016/j.orgdyn.2021.100828.
- Urbański, M. (2023). Zarządzanie wielokulturowym środowiskiem pracy w przedsiębiorstwach w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management*, 49, 141-57.
- Wilczewska, I., T. (2023). Breaking the chains of two dimensions: The tridimensional process-oriented acculturation model TDPOM. *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 95, 101-810. DOI:10.1016/j.ijintrel.2023.101810.
- Zajac, C. (2011). Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 4 (34) t. 1, 43-60.
- Zaleśna, A. (2015). Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MŚP. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39 t.3, 411-424.