

Debata „Mobilność zawodowa i integracja pracowników między Polską a Ukrainą: wyzwania i szanse”. 20 listopada 2025 r.

Debata, zorganizowana wspólnie przez Warsaw Enterprise Institute (Polska) i Institute of Economic Research and Policy Consulting (Ukraina), jest częścią cyklu wydarzeń w ramach projektu *„Wspólna przyszłość. Polska i Ukraina na jednolitym rynku europejskim”*. Dyskusja dotyczyła wyzwań i szans jakie niesie ze sobą mobilności zawodowej między oboma krajami. Omówiono wyzwania rynku pracy, integracji migrantów oraz przyszłe potrzeby gospodarcze w kontekście akcesji Ukrainy do UE.

W debacie wzięli udział spotkaniu wzięli udział przedstawiciele biznesu, instytucji finansowych, organizacji wspierających biznes oraz administracji publicznej z Polski i Ukrainy:

1. Bartłomiej Potocki – Dyrektor Departamentu Integracji Społecznej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej;
2. Aleksandra Wróbel – Forum Pracy, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców;
3. Sylwia Krasoń-Kopaniarz – Dyrektor Rynków Zagranicznych, Grupa Impel, wiceprezes Międzynarodowego Stowarzyszenia Przedsiębiorców Polskich na Ukrainie (MSPPU);
4. Kateryna Glazkova – Dyrektor Wykonawczy, Związek Ukraińskich Przedsiębiorców;
5. Olga Makogon – Kierownik Projektu, Biurze Reform Gabinetu Ministrów Ukrainy;
6. Alena Kavka – Specjalista ds. Rozwoju Zasobów Ludzkich, Korporacja ROSHEN.

Moderatorem spotkania była Oleksandra Betliy z Institute of Economic Research and Policy Consulting.

1. Rola ukraińskich pracowników w Polsce: fundament czy tymczasowe wsparcie?

Łukasz Wojdyga (WEI) rozpoczął od przedstawienia informacji dotyczącej liczby i potencjału pracowników ukraińskich w Polsce. Ukraińska migracja wojenna stała się jednym z najbardziej znaczących czynników stabilizujących rynek pracy. Obecnie w Polsce legalnie pracuje 850 000 Ukraińców, co stanowi 5% siły roboczej. Obywatele ukraińscy założyli w Polsce 55 jednoosobowych działalności gospodarczych oraz 28 000 spółek. Wkład ukraińskich migrantów do polskiego PKB przekroczył już 2,7% rocznie. Te liczby nie są jedynie ciekawostka statystyczna, ale fundament, na

którym opiera się polska gospodarka roku 2025. Bez tych pracowników duże obszary polskiego rynku, takie jak logistyka, usługi, rolnictwo, część budownictwa, funkcjonowałyby na poziomie krytycznym. Bartłomiej Potocki z MRPIPS dodał, że migranci z Ukrainy od lat przechodzą proces stopniowej transformacji, od pracy sezonowej ku długotrwałej integracji i awansowi zawodowemu. Wskazał, że jest to grupa zdeterminowana do rozwoju, motywowana, w znacznym stopniu planująca pobyt w Polsce na długie lata, co odróżnia ją od innych grup migracyjnych. Jednocześnie zwrócił uwagę, że Polska nie może sprowadzać ukraińskich pracowników wyłącznie do roli taniej siły roboczej. Jest to podejście nie tylko krótkowzroczne, ale również sprzeczne z rzeczywistością: coraz więcej Ukraińców aspiruje bowiem do pracy w zawodach regulowanych, technicznych i specjalistycznych.

2. Niedopasowanie kwalifikacji i bariery systemowe w Polsce.

Aleksandra Wróbel (ZPP), zwróciła uwagę, że rosnąca liczba pracowników ukraińskich w Polsce pracuje poniżej swoich kwalifikacji, w 2024 r. było to już 68%. Powodem tego zjawiska nie jest brak kompetencji, lecz bariery systemowe. W szczególności dotyczy to braku dostępu do językowych kursów branżowych (np. medycznych, technicznych), skomplikowanych procedur nostryfikacji wykształcenia oraz uznawania doświadczenia oraz niepewności prawa polskiego. Z punktu widzenia polskiego rynku pracy jest to sytuacja zupełnie nielogiczna, z jednej strony w Polsce brakuje tysięcy specjalistów, z drugiej zaś regulacje prawne znacznie utrudniają efektywnie wykorzystać kompetencje zawodowe, pracowników ukraińskich, którzy już są w Polsce. Sylwia Krasoń-Kopaniarz (Impel) uzupełniła ten obraz o realia codziennej pracy w dużej polskiej firmie. Wbrew rozpowszechnionym mitom koszty zatrudnienia pracowników ukraińskich są dużo wyższe niż pracowników polskich. Składają się na to koszty onboardingu i legalizacji, które są procesami rozbudowanymi czasochłonnymi. Należy podkreślić, że często pracownicy z Ukrainy pozytywnie wpływali na morale polskiego zespołu, podnosząc tym samym standardy pracy.

3. Perspektywa ukraińska: demografia, bezpieczeństwo i kapitał ludzki.

Olga Makogon wskazała, że Ukraina stoi dziś w obliczu największego kryzysu demograficznego w całej swojej historii. W szczególności brakuje pielęgniarek, lekarzy, nauczycieli, pracowników technicznych czy kandydatów do szkół zawodowych. Migracja pracownicza w warunkach wojny stała się mechanizmem, który trudno zatrzymać, ale jednocześnie jest kluczowym zagrożeniem dla przyszłej odbudowy państwa. Aby zachęcać pracowników, do powrotu, poza ustabilizowaną sytuacją militarną i polityczną, należałoby stworzyć system przekwalifikowania pracowników oraz weryfikacji kompetencji zdobytych za granicą. Do tego należy stworzyć centralną bazę ofert pracy dla

powracających migrantów. Kateryna Glazkova (SUP) podkreśliła, że aby być przygotowanym do odbudowy kraju należy stworzyć mechanizmy włączania kobiet do rynku pracy, jak również weteranów. Trzeba także wykorzystywać ogromny potencjał osób w wieku 50 plus. Zwróciła również uwagę na rosnące koszty szkoleń zawodowych oraz braki kandydatów, szczególnie w zawodach technicznych. Obecnie Ukraina nie tylko potrzebuje zatrzymać ludzi, ale także stworzyć mechanizmy aktywizacji tych grup, które dotychczas były poza centrum rynku pracy.

4. Głos biznesu. Perspektywy polskie i ukraińskie.

W odniesieniu do rynku pracy Polska jest wręcz beneficjentem toczącej się wojny, w tym sensie, że migracja ukraińska stała się zasobem, który podtrzymał część polskiej gospodarki. Sylwia Krasoń-Kopaniarz (Impel) podkreśliła wartość pracowników ukraińskich, którzy chętnie pracują, integrują się z zespołem i są realnie zmotywowani do rozwoju swoich kompetencji zawodowych. Pracownicza migracja ukraińska jest jakościowo inna od migracji np. z Azji czy Afryki, ze względu na bliskość kulturową i podobną etykę pracy. Alena Kavka (Roshen) wskazała, że obecnie ukraińskie firmy zaczynają inwestować w swoich pracowników, tworząc programy mieszkaniowe, oferując szkolenia techniczne oraz współpracując ze szkołami zawodowymi w poszukiwaniu przyszłych pracowników. Mimo rosnącego zainteresowania pracownikami spoza Ukrainy (Indie, Bangladesz, Azja Centralna), większość firm nie jest gotowa kulturowo i organizacyjnie na masowe zatrudnianie cudzoziemców, wciąż priorytetem jest praca obywateli Ukrainy.

5. Aspekty prawne: status, regulacje, zawody deficytowe.

Obecnie w Polsce Ukraińcy nie są traktowani jako narodowa, ponieważ status taki przysługuje jedynie polskim obywatelom, z obcych narodowości które zamieszkują na terytorium kraju od minimum 100 lat. Migranci mogą dołączyć do tej grupy dopiero po uzyskaniu polskiego obywatelstwa. Bartłomiej Potocki powiedział, że w Polsce stworzona jest lista zawodów deficytowych, jako podstawowe narzędziem państwa w kierowaniu środków na szkolenia i przekwalifikowanie zawodowe. Ukraińscy pracownicy są potrzebni dla polskiej gospodarki, szczególnie w zawodach technicznych, medycznych i opiece senioralnej oraz w logistyce i transporcie.

6. Relacje społeczne i integracja.

Kateryna Glazkova zwróciła uwagę na rosnące napięcia społeczne w Polsce, problemy na granicy oraz pogarszające się relacje między częścią Polaków i Ukraińców. Czynniki te mogą mieć znaczący wpływ na procesy powrotu Ukraińców do ich kraju — negatywne doświadczenia w relacjach społecznych

zmniejszają skłonność migrantów do dalszej integracji. Bartłomiej Potocki zwrócił uwagę, że integracja pracowników powinna mieć charakter holistyczny, obejmując zarówno usługi publiczne, edukację dzieci, jak i usługi zdrowotne. Brak dostępu do tych usług może prowadzić do decyzji o powrocie bądź wyjeździe do krajów Europy Zachodniej.

7. Kluczowe wnioski z debaty oraz rekomendacje.

Deбата potwierdziła, że Polska i Ukraina stoją dziś przed jednym z najpoważniejszych wyzwań społeczno-gospodarczych w Europie jakim jest konieczność stworzenia systemu migracyjnego, który nie tylko odpowiada na bieżące potrzeby rynku pracy, ale stanie się fundamentem długofalowego bezpieczeństwa gospodarczego obu państw. Chociaż oba kraje mają odmienne interesy migracyjne — Polska musi pozyskiwać pracowników, a Ukraina dąży do ich odzyskania — to przyszłość obu krajów jest nierozdzielnie ze sobą związana. Rynek pracy funkcjonuje dziś transgranicznie, a strukturalne problemy demograficzne mają charakter komplementarny, co czyni współpracę koniecznością, a nie wyborem politycznym. Polska gospodarka wchodzi aktualnie w etap chronicznego niedoboru kadr, szczególnie w branżach medycznych, technicznych, opiekuńczych oraz w sektorze nowych technologii. Jednocześnie Ukraina stoi przed ogromnym wyzwaniem odbudowy państwa i gospodarki po zniszczeniach wojennych, które wymaga jak najszybszego powrotu wykwalifikowanych specjalistów. Ten konflikt interesów nie musi jednak prowadzić do napięć. Wręcz przeciwnie, może stać się impulsem do budowy wspólnych mechanizmów migracyjnych, które będą służyć obu stronom. Warunkiem jest jednak przełamanie barier administracyjnych, które dziś hamują procesy integracyjne, ograniczają mobilność zawodową i spowalniają rozwój gospodarczy. Jednym z najbardziej krytycznych obszarów jest uznawanie kwalifikacji akademickich i zawodowych. Obecny system jest powolny, nieprzejrzysty i nie dostosowany do realiów współczesnego rynku pracy. Zamiast działać jako narzędzie integracji zawodowej, tworzy bariery, które blokują zarówno polskie firmy, jak i ukraińskich pracowników. Równolegle brakuje systemowego wsparcia dla grup, które mogłyby znacząco zwiększyć udział w rynku pracy: kobiet, weteranów oraz osób 50 plus. Potencjał tych grup na Ukrainie jest ogromny, jednak bez odpowiednich programów aktywizacyjnych i elastycznych form zatrudnienia pozostaje niewykorzystany. Warto zauważyć, że w wielu obszarach biznes już dziś wyprzedza państwo. Firmy tworzą własne mechanizmy integracyjne, szkolenia językowe, programy onboardingowe i ścieżki motywacyjne, które realnie ułatwiają zatrudnianie Ukraińców. To jednak działania punktowe. Aby wykorzystać pełny potencjał migracyjny, potrzebne są

rozwiązania systemowe, tworzone na poziomie narodowym. Migracja, jak podkreślono podczas debaty, nie jest zjawiskiem tymczasowym. To strategiczny element odporności gospodarczej i bezpieczeństwa regionu, a jednocześnie fundament przyszłej odbudowy Ukrainy.

Rekomendacje:

1. Utworzenie wspólnego polsko-ukraińskiego centrum uznawania kwalifikacji.

Taka instytucja pozwoliłaby na radykalne skrócenie procedur i zwiększenie ich przejrzystości. Szybka ścieżka powinna objąć zawody kluczowe: medyczne, techniczne i opiekuńcze. Proces oceny powinien opierać się na praktycznych kompetencjach, a nie biurokracji, a centralna baza zawodów regulowanych umożliwiłaby łatwą weryfikację wymagań.

2. Synchronizacja list zawodów deficytowych w Polsce i Ukrainie.

Regularne, wspólne prognozy rynku pracy pomogłyby uniknąć sytuacji, w której oba państwa konkurują o tych samych specjalistów. Należy priorytetyzować zawody strategiczne, a także stworzyć mechanizmy zarządzania migracją branżową w sposób przewidywalny i przejrzysty.

3. Uruchomienie platformy „Pracuj w Polsce/Pracuj w Ukrainie”.

Platforma powinna pełnić funkcję dwujęzycznego hubu: zawierać oferty pracy, narzędzia do przekwalifikowania oraz profesjonalne doradztwo migracyjne i powrotowe. Dzięki temu obywatele obu państw mogliby podejmować decyzje zawodowe na podstawie rzetelnych informacji.

4. Wzmocnienie integracji społecznej w Polsce.

Integracja to nie tylko praca, lecz także funkcjonowanie w społeczności. Programy wsparcia dla rodzin migrantów, branżowe szkolenia językowe oraz kampanie informacyjne pokazujące wkład Ukraińców w polską gospodarkę mogą znacząco poprawić klimat społeczny i zmniejszyć napięcia.

5. Wsparcie dla ukraińskiego rynku pracy.

Kluczowe jest wzmocnienie szkolnictwa zawodowego, stworzenie programów powrotów specjalistów (np. grants for returnees) oraz promowanie elastycznych form pracy, szczególnie dla kobiet i weteranów. Pozwoli to Ukrainie odbudować kapitał ludzki i zwiększyć własną odporność gospodarczą.

6. Zacieśnienie współpracy biznes–edukacja.

Klasy patronackie, moduły praktyczne w szkołach zawodowych oraz wspólne programy stażowe to narzędzia, które mogą realnie przygotować młodych ludzi do pracy zarówno w Polsce, jak i w Ukrainie. Firmy zyskują pracowników, a uczniowie — jasne ścieżki kariery.

Projekt realizowany jest przy wsparciu International Renaissance Foundation.