



KULTURA BIZNESU

KAZACHSTAN

© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, grudzień, 2025

Spis treści

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z kazachstańskimi partnerami	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z kazachstańskimi partnerami	4
Powitania, tytuły i zasady – czyli kazachstańska etykieta w praktyce.....	6
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój.....	7
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	7
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	9
Upominek czy niezręczność? O prezentach w kazachstańskim biznesie	10
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	11
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Kazachstanie	12
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać kazachstańskim partnerom	12

Kultura biznesu w Kazachstanie

Kazachstan – największy kraj Azji Centralnej i jeden z kluczowych partnerów gospodarczych w regionie – to państwo o bogatej historii, silnym poczuciu tożsamości narodowej oraz dynamicznie rozwijającym się rynku. Prowadzenie działalności biznesowej w tym kraju otwiera wiele możliwości, ale jednocześnie wymaga zrozumienia lokalnych norm kulturowych, zwyczajów i stylu komunikacji.

Kultura biznesu w Kazachstanie łączy elementy tradycyjnych wartości z nowoczesnym podejściem do prowadzenia interesów. Osobiste relacje, hierarchia, gościnność oraz subtelna etykieta komunikacyjna odgrywają tu istotną rolę. Dobre przygotowanie kulturowe i umiejętność poruszania się w realiach kazachskiego świata biznesu mogą przesądzić o powodzeniu współpracy i otworzyć drzwi do długoterminowych partnerstw.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z kazachstańskimi partnerami

Podczas nawiązywania relacji z partnerami z Kazachstanu warto pamiętać o kilku kluczowych zasadach komunikacyjnych i kulturowych, które pomagają budować zaufanie i wzajemny szacunek. Choć językiem państwowym Kazachstanu jest język kazachski, w praktyce to język rosyjski odgrywa dominującą rolę w codziennych kontaktach – zarówno społecznych, jak i biznesowych. Jest on powszechnie używany przez większość obywateli jako język kontaktów międzyetnicznych. Z kolei język angielski, mimo rosnącego znaczenia, wciąż nie jest szeroko

rozpowszechniony w kraju, dlatego w kontaktach biznesowych znajomość rosyjskiego może mieć istotne znaczenie.

Kazachstan to kraj o bardzo zróżnicowanej strukturze etnicznej, zamieszkuje go ponad 130 narodowości. W związku z tym należy rozróżniać pojęcia „Kazach” (określające narodowość) i „Kazachstańczyk” (oznaczające obywatela kraju). Taka wrażliwość językowa i kulturowa ma szczególne znaczenie przy budowaniu wzajemnego szacunku.

W trakcie rozmów warto utrzymywać kontakt wzrokowy, co postrzegane jest jako oznaka szczerości i zaangażowania. Okazywanie szacunku osobom starszym oraz tym, które zajmują wyższe stanowiska, ma w kazachskiej kulturze szczególne znaczenie. Zazwyczaj gospodarze spotkania zadbają o to, aby po stronie kazachskiej obecne były osoby o podobnym szczeblu zawodowym, co ich goście. Istotne jest również zwrócenie uwagi na sposób przedstawiania uczestników spotkania – osoba przedstawiona jako pierwsza zazwyczaj jest najważniejsza w danym gronie.

W relacjach interpersonalnych należy unikać kontaktu fizycznego z kobietami, szczególnie przy pierwszym spotkaniu. Może to być bowiem odebrane jako naruszenie granic kulturowych.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z kazachstańskimi partnerami

Organizacja spotkań biznesowych w Kazachstanie wymaga dobrej logistyki, punktualności oraz elastyczności wobec lokalnych zwyczajów. Przede wszystkim na spotkania, zwłaszcza te odbywające się w urzędach i instytucjach publicznych, nie należy się spóźniać. Punktualność traktowana

jest poważnie, a wszelkie opóźnienia powinny być niezwłocznie zgłaszane telefonicznie.

Choć punktualne rozpoczęcie spotkania jest istotne, nie należy zakładać, że zakończy się ono dokładnie o wyznaczonej godzinie. Obywatele Kazachstanu cenią sobie spokojne tempo rozmów oraz dbałość o szczegóły, które budują zaufanie i pozwalają dokładnie zweryfikować partnera. W efekcie negocjacje mogą przybrać formę długotrwałego procesu, wymagającego cierpliwości i wytrwałości.

Spotkania należy umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem – najlepiej pisemnie, co najmniej dwa tygodnie przed planowanym terminem. Ważnym elementem etykiety jest również ponowne potwierdzenie spotkania, najlepiej telefonicznie, dzień lub dwa przed datą wydarzenia.

Kazachowie przywiązują dużą wagę do osobistego kontaktu – spotkania twarzą w twarz są przez nich zdecydowanie preferowane wobec form zdalnych. Dlatego też warto być przygotowanym na obecność fizyczną podczas rozmów i nie zdziwić się, jeśli zostaną one zaplanowane na późne godziny – nawet na 18:00 lub 19:00. W Kazachstanie praca w nadgodzinach jest częstym zjawiskiem i nie jest odbierana jako coś nadzwyczajnego.

Dostosowanie się do tych zasad pozwoli nie tylko sprawnie zaplanować spotkania, ale również zbudować pozytywne wrażenie i solidne fundamenty dla długofalowej współpracy.

Powitania, tytuły i zasady – czyli kazachstańska etykieta w praktyce

Standardową formą powitania, a także pożegnania, jest lekki uścisk dłoni – może być on wykonany jedną lub obiema rękami. W trakcie tego gestu należy utrzymać kontakt wzrokowy i okazać przyjazny uśmiech, co buduje atmosferę wzajemnego zaufania już od pierwszych chwil spotkania.

W przypadku kobiet obowiązują nieco odmienne zasady. Mężczyźni zazwyczaj nie podają ręki kobietom, chyba że kobieta sama zainicjuje ten gest. W kontekście biznesowym panie mogą jednak zdecydować się na podanie ręki, choć z reguły czekają, aż druga strona wykona pierwszy ruch.

Kazachowie przykładają dużą wagę do kolejności powitań, która wywodzi się z dawnych, wielowiekowych tradycji. Osoba młodsza wiekiem, niższa rangą lub o niższym statusie społecznym powinna jako pierwsza przywitać osobę starszą lub wyżej postawioną. Ten zwyczaj nadal obowiązuje i jest powszechnie przestrzegany, zwłaszcza podczas formalnych spotkań.

Forma zwracania się do rozmówców również wymaga uwagi. Do osób starszych lub pełniących wysokie funkcje należy mówić, używając ich imienia wraz z imieniem ojca (tzw. patronimikum), co stanowi wyraz szacunku i uprzejmości.

W praktyce biznesowej warto pamiętać, że kazachstańscy partnerzy nie zawsze mają przy sobie wizytówki. Gdy je wręczają, można zauważyć, że często adresy e-mail zawierają końcówki takie jak @mail.ru czy @gmail.com, co jest w Kazachstanie zupełnie naturalne. Ważne jest również, aby jedna ze stron wizytówki była przygotowana w języku rosyjskim.

Należy także zadbać o umieszczenie na niej swojego tytułu zawodowego lub naukowego – jest to mile widziane i dobrze odbierane.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

W kontaktach biznesowych oraz podczas spotkań z przedstawicielami administracji publicznej w Kazachstanie duże znaczenie ma odpowiedni, elegancki wygląd. Mężczyźni powinni wybierać klasyczne stroje, takie jak garnitur z krawatem lub co najmniej marynarka i koszula. W przypadku kobiet najlepszym wyborem będą klasyczne suknie, kostiumy biznesowe lub eleganckie bluzki – styl formalny i stonowany jest zdecydowanie preferowany.

W sytuacjach mniej oficjalnych, takich jak wizyty domowe, zalecany jest ubiór w stylu tradycyjnym i schludnym. W takich okolicznościach bardziej liczy się dobre wrażenie i dbałość o wygląd niż wygoda. Strój zbyt swobodny może zostać odebrany jako brak szacunku wobec gospodarza i zakłócić pozytywny przebieg spotkania.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

Gościnność jest jedną z najbardziej cenionych wartości w kazachstańskim społeczeństwie i znajduje swoje odbicie zarówno w życiu codziennym, jak i w relacjach biznesowych. Kazachowie chętnie zapraszają swoich partnerów na obiady – zarówno do restauracji, jak i do swoich domów – traktując to jako wyraz uprzejmości i zaufania. Przyjęcie takiego zaproszenia jest wręcz obowiązkowe, ponieważ odmowa może zostać odebrana jako brak szacunku lub niechęć, co może urazić gospodarza.

Jeśli zostaniesz zaproszony do czyjegoś domu, warto przynieść ze sobą drobny upominek – na przykład słodycze, kwiaty czy pamiątkę z Polski. Należy unikać wręczania alkoholu, ponieważ może to być źle odebrane, szczególnie wśród praktykujących muzułmanów.

Po stronie kazachskiej często oczekuje się odwzajemnienia zaproszenia – warto więc przygotować się na to, że po wspólnym obiedzie lub kolacji będzie oczekiwana rewanżowa inicjatywa. Trzeba też mieć na uwadze, że liczba gości może być większa, niż pierwotnie zakładano – takie sytuacje są zupełnie naturalne i nie wynikają ze złej woli.

W trakcie wspólnego posiłku należy pamiętać o kilku ważnych zasadach. Pod koniec jedzenia dobrze jest zostawić niewielką ilość jedzenia na talerzu – sygnalizuje to, że jesteś już najedzony. Jeśli talerz będzie pusty, gospodarz może czuć się zobowiązany do ciągłego dokładania porcji. Typowym napojem w trakcie posiłku jest herbata z mlekiem, a niemal każde danie podawane jest z chlebem. Bulion oraz herbata często serwowane są w małych miseczkach.

Wśród tradycyjnych dań szczególne miejsce zajmuje konina, podawana w różnych postaciach – często w formie cienkich plasterków jako przystawka. Warto pamiętać, że z uwagi na religijne przekonania część Kazachów, zwłaszcza muzułmanów, nie spożywa wieprzowiny, dlatego najlepiej unikać dań z tego rodzaju mięsa.

Warto mieć na uwadze, że wspólne posiłki są przede wszystkim wydarzeniami towarzyskimi, które pełnią ważną funkcję w procesie budowania relacji. Rzadko są okazją do omawiania konkretnych spraw biznesowych – te pozostawia się na później. Obiad lub kolacja mogą trwać

długo, a kluczem do sukcesu jest cierpliwość, uważność i otwartość na rozmowę.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Negocjacje i rozmowy biznesowe w Kazachstanie mają swój wyraźnie zarysowany rytm, w którym kluczową rolę odgrywa uprzejmość, elastyczność i umiejętność budowania relacji. Spotkania zazwyczaj rozpoczynają się od krótkich, nieformalnych pogawędek na tematy ogólne – mogą one dotyczyć życia codziennego, kultury czy aktualnych wydarzeń. Tego rodzaju rozmowy przy herbach pełnią funkcję wstępu do dalszej części spotkania i nie należy zbyt szybko przechodzić do tematów biznesowych. Inicjatywa zmiany kierunku rozmowy powinna należeć do gospodarza – dopiero gdy on poruszy kwestie merytoryczne, można płynnie przejść do spraw handlowych.

Przewidywanie czasu trwania spotkania może być trudne – niektóre rozmowy kończą się bardzo szybko, inne zaś mogą trwać znacznie dłużej niż zakładano. Warto pokazać partnerom, że ma się dla nich czas i nie ograniczać się sztywno do ustalonego harmonogramu. Taka elastyczność będzie dobrze odebrana i może wpłynąć pozytywnie na atmosferę negocjacji.

Zasady komunikacji w Kazachstanie nakazują dużą ostrożność w formułowaniu krytyki, zwłaszcza wobec osób starszych lub wyższych rangą. W obecności ich podwładnych nie należy wprost mówić, że się mylą lub że nie mają racji – mogłoby to zostać odebrane jako brak szacunku

i doprowadzić do utraty twarzy. Zamiast tego zaleca się formułowanie swoich uwag w sposób dyplomatyczny i wyważony.

Spotkania oficjalne mają określoną strukturę. Otwiera je osoba najwyższa rangą, która przedstawia członków swojego zespołu w kolejności zajmowanych stanowisk. Analogicznie powinna postąpić druga strona, zachowując podobną hierarchię.

W kontaktach z Kazachami należy pamiętać, że nie zawsze odpowiadają oni na pytania wprost. Często preferują wypowiedzi bardziej ogólne i dyplomatyczne – to element ich stylu komunikacji, który ma na celu zachowanie harmonii i dobrego klimatu rozmów. Warto to uszanować i być gotowym na odczytywanie przekazów pośrednich.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w kazachstańskim biznesie

W kazachstańskiej kulturze biznesowej wręczanie upominków jest nie tylko akceptowalne, ale wręcz mile widziane – to wyraz szacunku i uprzejmości wobec gospodarzy. Niewielkie prezenty mogą być wręczane zarówno osobie prowadzącej spotkanie, jak i pozostałym uczestnikom. Zazwyczaj odbywa się to na zakończenie rozmów biznesowych, jako forma podkreślenia dobrych intencji i chęci kontynuowania relacji.

W przypadku wizyty prywatnej, na przykład w domu kazachskiego partnera, szczególnie zalecane jest przygotowanie drobnego upominku dla gospodarzy. Może to być coś symbolicznego, ale starannie dobranego – np. lokalna specjalność, elegancki drobiazg lub pamiątka związana z Polską. Należy jednak unikać wręczania alkoholu, który w niektórych kręgach, zwłaszcza wśród osób praktykujących islam, może być źle odebrany.

Podarunki nie powinny być przesadnie kosztowne – liczy się gest i intencja, a nie wartość materialna. Odpowiednio dobrany prezent może stać się doskonałym narzędziem budowania relacji i pozytywnego wrażenia już od pierwszych spotkań.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

W kontekście komunikacji biznesowej z partnerami z Kazachstanu, język rosyjski pełni rolę podstawowego środka porozumiewania się – szczególnie w korespondencji e-mailowej oraz przy sporządzaniu oficjalnych dokumentów. Mimo to, należy pamiętać, że wiadomości mailowe nie zawsze spotkają się z szybką odpowiedzią. Kazachowie zdecydowanie bardziej cenią kontakt osobisty oraz rozmowy telefoniczne, które postrzegają jako bardziej bezpośrednie i efektywne.

W kontaktach online, nawet w sprawach zawodowych, najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest komunikator WhatsApp. To właśnie za jego pośrednictwem partnerzy z Kazachstanu prowadzą wiele konwersacji biznesowych – szybka wymiana wiadomości tekstowych lub głosowych jest preferowana nad bardziej formalne kanały komunikacji.

Jeśli pomimo kilku prób – drogą mailową, telefoniczną lub przez komunikator – kazachscy partnerzy nie odpowiadają, zazwyczaj oznacza to brak zainteresowania dalszym kontaktem lub współpracą. W kulturze kazachskiej brak reakcji bywa świadomym i jednoznacznym sygnałem odmowy, przekazywanym w sposób nienaruszający relacji osobistych.

Dlatego warto dostosować formę komunikacji do lokalnych preferencji, być elastycznym i otwartym na kontakt telefoniczny czy bezpośredni,

a jednocześnie uważnym na subtelne sygnały, które mogą wskazywać na rzeczywiste intencje rozmówcy.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Kazachstanie

W kazachstańskiej kulturze biznesowej kluczowe znaczenie ma kontakt osobisty. Zaufanie i otwartość w relacjach zawodowych budowane są przede wszystkim poprzez bezpośrednią komunikację, dlatego nie należy ograniczać się wyłącznie do korespondencji mailowej.

Po wysłaniu wiadomości e-mail lub oficjalnego pisma warto niezwłocznie zadzwonić do partnera lub kontrahenta, aby upewnić się, że korespondencja dotarła i została odczytana. Taka forma kontaktu nie tylko zwiększa szanse na uzyskanie odpowiedzi, ale też pozwala zbudować relację opartą na zaangażowaniu i szacunku.

Co istotne, już po pierwszych kontaktach, nawet tych prowadzonych telefonicznie, partnerzy z Kazachstanu stają się zwykle bardziej otwarci i skłonni do współpracy. Szczerość, uprzejmość i inicjatywa w rozmowie odgrywają dużą rolę w budowaniu pozytywnego wrażenia oraz fundamentów przyszłych relacji biznesowych.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać kazachstańskim partnerom

Przygotowując prezentację oferty, warto postawić na zwięzłość, jasność przekazu i precyzję. Unikanie zbędnych ozdobników i nadmiernie rozbudowanych treści pomoże utrzymać uwagę odbiorców i zyskać ich uznanie. Kluczowe jest również zadbanie o dostępność materiałów w języku rosyjskim, który jest powszechnie używany w biznesie – przetłumaczone

broszury, prezentacje i oferty będą odebrane jako oznaka profesjonalizmu i szacunku dla lokalnej kultury.

W ramach budowania relacji biznesowych często praktykowane są wizyty w siedzibach firm. Kazachscy partnerzy chętnie zapraszają gości do odwiedzenia swoich zakładów, fabryk czy innych obiektów, chcąc pokazać zaplecze działalności i wzmocnić transparentność współpracy. Zazwyczaj z równą otwartością przyjmują zaproszenie do obejrzenia miejsca pracy partnera – to dla nich forma okazania wzajemnego zaufania i ważny element relacji zawodowych.

Tego rodzaju spotkania na miejscu nie tylko uwiarygadniają partnera, ale też pozwalają lepiej zrozumieć skalę działalności i potencjał współpracy, co w kulturze biznesowej Kazachstanu ma niebagatelne znaczenie.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Astanie

Opracowanie: Redakcja portalu Trade.gov.pl

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

www.trade.gov.pl



**Polska Agencja
Inwestycji i Handlu**
Grupa PFR