



INTEGRÁCIÓ A MUNKAHELYEN

Ajánlások a külföldiek
munkahelyi beilleszkedésének
el segítésére



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**2-3**

Integráció a munkahelyen – Ajánlások a külföldiek munkahelyi beilleszkedésének elősegítésére

4

Autóbusz-ágazat Finnországban

5

Idősgondozás Németországban

6-9

Ajánlott intézkedések – röviden

10

Legyen nyitott!

11

Segítse elő a társas beilleszkedést

12

Tegyen lehetővé megfelelő bevezető képzést

13

Nyújtson segítséget és támogassa a tevékenységeket

14

Támogassa a nyelvtanulást

15

Ne feledkezzen meg a kulturális és társadalmi különbségekről

16

Alakítsa a munkahelyi gyakorlatokat

17

Tegye lehetővé a tanulást és a képzéseket

18

Alakítsa ki a munkahelyi integráció struktúráját

19

Építsen ki hálózatot egyéb szereplőkkel

20

Az idő mint tényező

21

Politikai szabályozás

22-23

Irodalomjegyzék

Integráció a munkahelyen – Ajánlások a külföldiek munkahelyi beilleszkedésének elősegítésére

A bevándorlók integrálása központi témává vált az elmúlt években, különösen a menekültügyi bevándorlás tekintetében 2015 óta. A globalizáció, az európai integrációs folyamat, az EU keleti bővítése, valamint a múltbeli és jelenlegi migrációs folyamatok a társadalom és a munkaerőpiac etnikai sokszínűségét hozták magukkal (Adenauer & Geiger, 2016, 37). Ezzel egyidőben számos szektorban jelentős problémákat okoz a szakképzett munkaerő hiánya, amelyet – többek között – a külföldi munkaerő-toborzás ellensúlyoz.

Függetlenül attól, hogy a globalizáció, menekülés, vagy munkaerő-toborzás áll a migráció hátterében, a külföldieknek be kell illeszkedniük a társadalomba. A sikeres integrációnak kulcseleme a munkavállalás. A munka lehetővé teszi a társadalomban való elhelyezkedést, a munkába állással pozíció, jogok, valamint társadalmi lehetőségek járnak (Esser, 2001, 9–10), amelyek az integráció egyéb vetületeit is erősítik, többek között az interakciót¹, kulturációt² és azonosulást³ (Esser 2001, 8–12).

A munkahelyi integráció tehát a társadalmi beilleszkedés lényeges eleme, és különös figyelmet igényel. A munkahelyi beilleszkedés nem ér véget a munkavállalási szerződés aláírásával, sokkal inkább egy interaktív és

¹ Interakció: szereplők közötti társas cselekvés, amelyen keresztül kölcsönös tájékozódás történik, és kapcsolatok alakulnak ki. Magában foglalja a mentális koorientációt, szimbolikus interakciót, kommunikációt és társas kapcsolatokat (Esser, 2001, 10–11).

² Kulturáció: tudás, szakértelem és nyelvi készségek elsajátításának folyamata, amelyet az egyénnek (egyfajta emberi tőkeként) ki kell fejlesztenie a társadalomban való érdekeinek érvényesítése, valamint a megbecsült pozíciók megszerzése érdekében (Esser, 2001, 8–9).

³ Azonosulás: azonosulás a társadalmi rendszerrel, vagyis az egyén önmagát a társadalmi rendszerrel egy egységnek látja, és azonosná válik vele; kifejeződik például a nemzeti büszkeségen vagy a „mi érzésén” keresztül (Esser, 2001, 12).



folyamatos folyamat, amely az összes résztvevő részvételét igényli: a külföldi vagy menekült, a munkáltató, a munkavállaló, és bizonyos esetekben a munkáltató ügyfelei is részesei a folyamatnak. A praktikus és jogi szempontokon kívül az interkulturális és társas folyamatokat is fontos figyelembe venni. A munkahelyi integráció kulcsfontosságú eleme a társadalomba történő beilleszkedés fenntarthatóságának, ugyanakkor kihívást jelent a munkáltatónak, bevándorlónak, menekültnek és a kollégáknak is.

A „MaWIC – Migráció és munkahelyi integráció elősegítése szakképzett személyzettel és szakmai koncepciókkal” projekten keresztül, amely az Európai Unió Erasmus+ programja támogatásával valósult meg, a projektben résztvevő szervezetek öt célkitűzés megvalósításán dolgoztak a projekt hároméves időtartama alatt (2017–2020) a munkahelyi integráció elősegítése érdekében. Első lépésként egy ún. MaWI Coach, vagyis egy munkahelyi integrációt elősegítő coach profilját határozta meg a projekt. A következő lépésként egy képzés kidolgozása majd lebonyolítása következett. A MaWI Coach képzés a vállalatok számára fontos integrációs szempontokkal foglalkozik, és felkészíti a résztvevőket arra, hogy sikeresen moderálják a vállalatban belüli integrációt a külföldiek, kollégák és felettesek között. A képzés fókuszában az interkulturális tudatosság, valamint a munkahelyi interkulturális tanulás áll, ezen kívül foglalkozik a coaching alapjaival és megvalósításával (bővebb információ található a projekt honlapján: www.project-mawic.eu).

A projekt két további eredménye egy munkahelyi integrációs koncepció, amely az integrációs folyamat munkáltatói oldalát helyezi középpontba és kínál eszközöket számára, valamint egy migrációt és integrációt elősegítő koncepció, amelynek célcsoportja a külföldi munkavállaló, aki számára segédanyagok készültek. A projekt utolsó célkitűzése szakpolitikai és gyakorlati ajánlások megfogalmazása, amelyeket e tanulmányban közlünk. A projekt kérdőíveken keresztül az öt résztvevő ország, Németország, Finnország, Svédország, Spanyolország és Magyarország logisztikai, autópári és egészségügyi szektorban működő vállalatokon keresztül munkáltatók, bevándorlók, kollégák és vállalatban belüli partnerek véleményét tárta fel. Ezen elemzések eredményei számos szempontot tártak fel, amelyek befolyásolhatják a munkahelyi integráció folyamatát⁴. E szempontok alapján lettek kidolgozva az itt található ajánlások, amelyek a mindennapi munka során praktikus felhasználásra lettek készítve. Iránymutatást nyújtanak szakemberek, politikusok, valamint szociális partnerek számára is.

Az elemzések során két szakmai profil emelkedett ki, amelyekben jellemző a szakképzett munkaerő jelentős hiánya, és amelyekben számos külföldi bevándorló dolgozik. E két szakmai profil, amelyet az alábbiakban kifejtünk, a személyszállítás Finnországban, valamint az idősgondozás Németországban.

⁴A szempontok elsősorban a németországi idősgondozói példán keresztül kerültek kidolgozásra.

Autóbusz-ágazat Finnországban

Finnország egyik legfontosabb tömegközlekedési eszköze a busz, hiszen régiótól függően az ország tömegközlekedésének 60–85%-a autóbuszon történik. Évente 360 millió utas közlekedik busszal az országban. A buszvezetői szakma megbecsülésnek örvend Finnországban: a sofőrök tisztességes fizetést kapnak, a szakma nagy felelősséggel jár. A buszvezetők egyenruhában és nyakkendőben dolgoznak, és hagyományosan hasonlóan tekintenek rájuk, mint a közalkalmazottakra.

A 21. század közeledtével különböző okokból hiány alakult ki autóbuszvezetőkből – háttérében többek között a magas végzettségűek növekvő száma, a gazdasági növekedés és az információs technológia elterjedése áll, amely sok fiataalt arra ösztönzött, hogy ezen a területen helyezkedjen el. Ennek eredményeképpen a buszvezetők átlagéletkora növekedni kezdett, és az idő előrehaladtával egészen a mai napig tartó hiány alakult ki. Ennek megoldására Helsinki területén élő szakképzett munkásokat és bevándorlókat kezdtek alkalmazni. Sok Finnországba érkező külföldi rendelkezett vezetői engedéllyel és anyaországuk közlekedési ágazatában szerzett tapasztalattal, így kecsesítő volt számukra autóbuszvezetői szakképzésre jelentkezni. A 2000-es évek elején szervezték meg az első, teljes mértékben külföldieknek tartott képzést, amelyhez hasonló a mai napig tartanak. A külföldiek körében az autóbuszvezetői szakma megbecsülése megnőtt, és ezzel emelkedett a jelentkezők száma is. Ma a Helsinki területén autóbusz-ágazatban alkalmazottak több mint 50%-a bevándorló háttérrel rendelkezik (Mustonen, 2012).

Az eltelt több mint 20 év alatt a finn autóbusz-ágazat rengeteg tapasztalatot szerzett integrációs kihívások kezelésében. Erre példa az idő kezelése és annak fontossága: különböző országokban más jelentőséget tulajdonítanak az idő fogalmának. Sok külföldi nem feltétlenül érti, hogy pontosan érkezni azt jelenti, hogy az öt vagy tíz perces késés nem megengedett. Ennek kezelésére a pontosság fogalmát beleépítették a képzésbe, hogy a külföldiek megérthessék a finnek időhöz való viszonyulását.



©Adobe Stock / Syda Productions

A beilleszkedés másik akadály a nyelvtudás, amely bár a buszvezetők körében nem jelentős kihívás, más ágazatokban nagy nehézséget jelent. Az autóbuszvezetők számára Finnországban kötelezővé tették a finn nyelv megfelelő ismeretét. Bár maguk a munkahelyi feladatok nem kötődnek közvetlenül a nyelvhasználathoz, az autóbuszvezetői képzés elvégzése magasabb nyelvtudást követel meg, mint maga a munka. A külföldiek így általában elsajátítják a megfelelő nyelvismeretet, a vállalatok pedig nem kínálnak támogatást nyelvtanulásban. Amennyiben szükséges, a társadalomtól kapják meg ezt a segítséget.

A hosszú évek tapasztalata ellenére az autóbuszokat és távolsági buszokat üzemeltető vállalatokban cselekvésre van szükség a társadalmi beilleszkedés terén. Egy felmérés szerint, amely a munkavállalók kultúráján belüli és kultúrák közötti kapcsolatait, valamint a munkavállalói jóléthez társított nézeteket mérte fel, a külföldiek és a Finnországban születettek körében pozitívabban tekintettek a saját kultúrájukon belüli munkavállalókkal történő együttműködésre, mint a más kultúrákból származó kollégákkal való kooperációra. A munkavállalóhoz legközelebb álló kolléga általában ugyanabból a kultúrából vagy országból származott. A külföldiek finnországi születésű kollégáikkal való kapcsolata nagyban függött a finn kultúrától való kulturális távolságától. Minél nagyobb volt ez a távolság, annál kevésbé pozitívan értékelték a finn kollégákkal való kapcsolatukat, és annál nagyobb volt az esélye a munkahelyi zaklatásnak és diszkriminációnak. Minél jobbnak érezték a munkavállalók közötti kapcsolatokat, annál nagyobb munkahelyi megelégedettségéről és pszichológiai jólétről számoltak be (Bergbom, 2017). Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a társadalmi beilleszkedést és a különböző kultúrákból és országokból származó munkavállalók közötti társas interakciókat strukturálisan erősíteni kell.

Idősgondozás Németországban

Németországban az ápolói szektorban, ezen belül is különösen az idősgondozás területén hosszú évek óta hiányzik a szakképzett munkaerő⁵. A németországi demográfiai változások következtében az ápolói ágazat egyre nagyobb jelentőségű (Friebe, 2006, 8.).

Az elmúlt évben az idősgondozás területén az országban mintegy 16 000 munkahely maradt betöltetlen, ahova szakképzett ápolókat vártak (Bundesagentur für Arbeit, 2020). A 2019. decemberi adatok szerint minden 100 regisztrált álláshirdetésre átlagosan 24 jelentkező jutott (Bundesagentur für Arbeit, 2019b). Jelenleg átlagosan 206 napig marad betöltetlen egy állás (Bundesagentur für Arbeit 2019b), így a szakképzett munkaerő hiánya súlyos terheket ró a kollégákra, akiknek túlórában kell dolgozniuk ezen időszak alatt.

©Adobe Stock / Rob



Már jelenleg is kihívást jelent az elegendő szakképzett munkaerő biztosítása, ám az előrejelzések szerint a helyzet tovább súlyosbodhat a jövőben. A vállalatoknak ezért stratégiát kell alkotniuk a szakképzett munkaerő vonzására és megtartására, valamint arra, hogy versenyképesek legyenek és maradjanak (Wolter & Blank, 2013, 309). Egy ilyen stratégia lehet a külföldi szakemberek felvétele (Wolter & Blank, 2013, 312–14). Az ápolói ágazatban számos éve mindennapos a munkaerőpiaci migráció, így a csapatok nemzetközi jellege is megszokott az idősgondozói intézetekben (Diakonie Deutschland, 2015, 8; Bundesagentur für Arbeit 2019a, 14; Bonin, Braeseke & Ganserer, 2015, 22). 2014 és 2019 között a más EU államból származó ápolók száma 47 000-ról 75 000 főre nőtt, akiknek közel fele idősgondozásban dolgo-

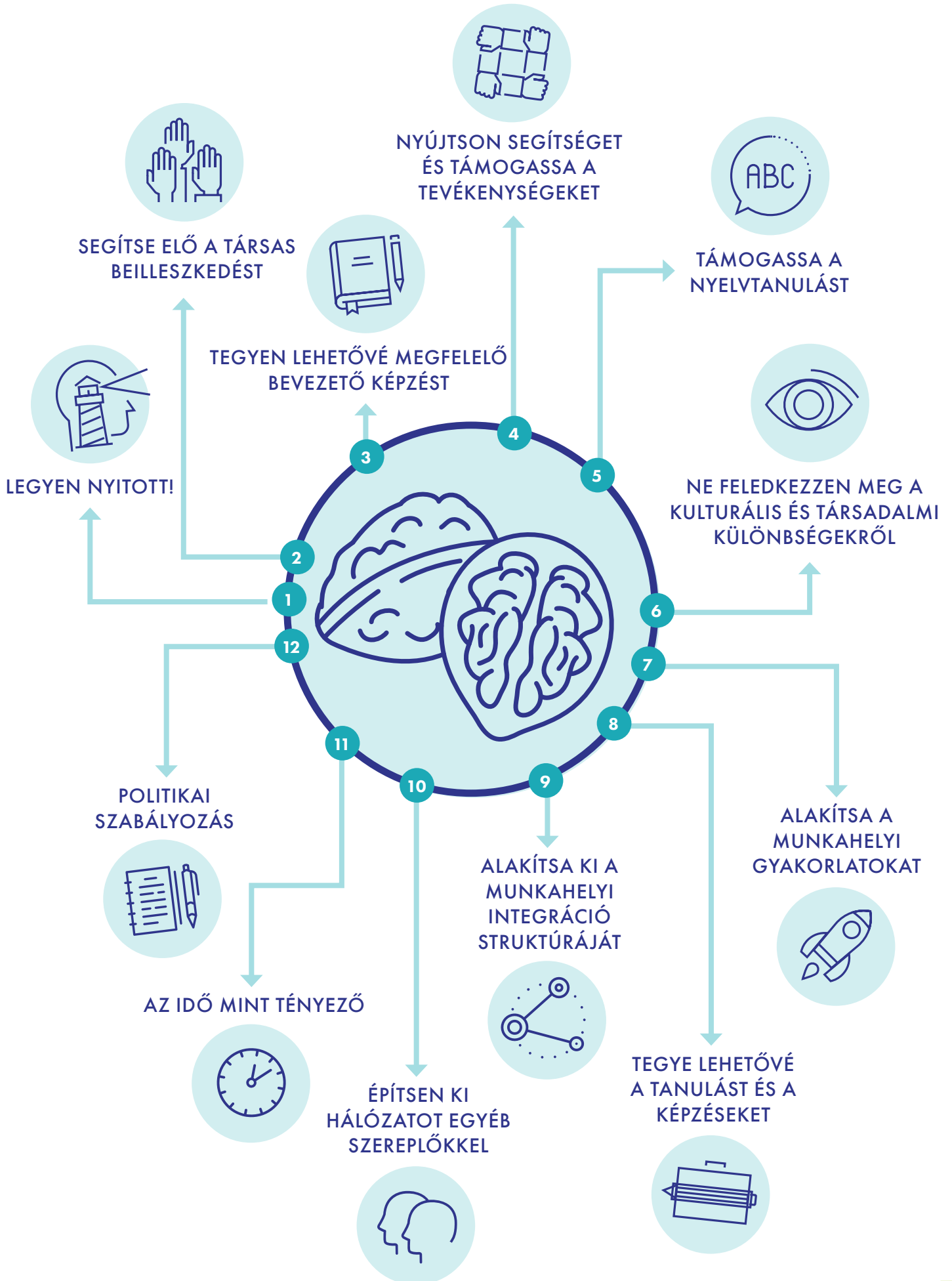
zik (Bundesagentur für Arbeit, 2019a, 8). Ezenkívül az elmúlt években egyre növekedett a harmadik országból származó szakemberek száma is (Bundesagentur für Arbeit, 2019a, 8).

A különböző kultúrákból származó ápolói szakemberek magától értetődően különböző fogalmakat társítanak az ápoláshoz, kultúrájuk hatással van a viselkedésükre, és a mindennapi munka során eltérnek az elvárásaik (Braeseke & Bonin, 2016, 252; Bonin, Braeseke & Ganserer, 2015, 15; Diakonie Deutschland, 2015, 9–10; Rand et al. 2019, 172). A külföldi ápolói szakemberek munkahelyi integrációját vizsgáló, a Hans Böckler Alapítvány által készített tanulmány rávilágít, hogy a konfliktusok fő forrása a szakmaisághoz és munkaszervezéshez kötődő eltérő nézetek, valamint, hogy a legtöbb konfliktus kulturális okokból ered (Rand et al. 2019, 172–73). Az eltérő anyanyelv, a német nyelvtudás szintje, valamint a diszkrimináció, előítéletek és a tolerancia is szerepet játszanak a kollégákkal és gondozottakkal történő interakciókban (Friebe, 2006, 18; Tummer, 2013, 336, 338; Braeseke & Bonin, 2016, 47, 253). A külföldi szakemberek integrációja tehát elengedhetetlen a csapaton belüli sikeres együttműködéshez és kommunikációhoz. A külföldi munkavállalók ápolói szakmák valamelyikébe, különösen az idősgondozásba történő toborzásával az intézmények tehát új feladatokat vállalnak magukra. A külföldiek befogadása vagy integrációja egy vállalatba összetett folyamat, és nagy valószínűséggel új struktúrákat, hozzáállást, és a folyamatban résztvevő emberekkel történő új bánásmódot igényel (Tummer, 2013, 335; Diakonie Deutschland, 2015, 21). Amint azt a Hans Böckler Alapítvány tanulmánya is bemutatja, a külföldi ápolói szakemberek fenntartható integrációja egyelőre hatalmas kihívást jelent a vállalatok számára (Rand et al. 2019, 193).

E két ország példáján keresztül látható, hogy a külföldi szakemberek toborzása sokszor nehézségek elé állítja a vállalatokat és intézményeket az új munkavállalók megfelelő integrációja vonatkozásában. Az alábbi ajánlások összefoglalják a projekt elméleti és gyakorlati ajánlásait, valamint információt nyújtanak lehetséges és szükséges feladatokról. A javaslatok alapját tudományos elméletek, valamint a projekt különböző szakaszaiban készített interjúk adják. Az alábbiakban az javaslatok rövid verziója található, részletesebb kifejtése pedig a később olvasható.

⁵ A német Szövetségi Foglalkoztatási Ügynökség hat havonta jelentést tesz közzé a németországi foglalkozásokról és területi adatokról, amely alapján azonosítható a szakképzett munkaerő hiánya. A szakképzett munkaerőhiányról készült elemzések hozzáférhetőek és letölthetőek a Szövetségi Foglalkoztatási Ügynökség honlapjáról 2011 áprilisáig visszamenőleg (Bundesagentur für Arbeit 2019b).





1 LEGYEN NYITOTT!

- A nyitott vállalati kultúra lehetővé teszi a sokszínűséget és a részvételt.
- A tanulásra és változásra való nyitottság erősíti a vállalatban belüli társas interakciókat.
- Az egymás közötti együttműködésnek és párbeszédnek nagy jelentősége van, amelyet vezetői szinten is erősíteni és támogatni szükséges.
- Ezt a hozzáállást vállalaton kívül is fenn kell tartani – vagyis az ügyfelek, gondozottak, páciensek, vevők, üzleti partnerek, stb. irányába is.

2 SEGÍTSE ELŐ A TÁRSAS BEILLESZKEDÉST

- A munkahelyen belüli társas integráció különösen fontos, hiszen a kezdeti szakaszban alacsony a társas kapcsolatok száma.
- A társas beilleszkedéshez szükség van egy keretrendszerre, amely lehetővé és láthatóvá teszi a megérkezést, orientációt és a találkozásokat.
- A külföldi munkavállalónak, a munkavállalóknak és a feletteseknek is el kell ismerni, hogy a bevándorló kolléga is közéjük tartozik.
- Ki kell zárni azokat a tényezőket, amelyek negatív hatással vannak a beilleszkedésre.
- Egy integrációs coach alkalmazása segítheti a társas beilleszkedést.

3 TEGYEN LEHETŐVÉ MEGFELELŐ BEVEZETŐ KÉPZÉST

- Minden új munkavállalónak meghatározó a bevezető szakasz.
- A külföldieknek további, bevándorláshoz kötődő feladataik is vannak, amelyek miatt hosszabb bevezető szakaszra lehet szükség.
- Az állandó munkavállalóknak el kell fogadniuk, és támogatniuk kell a hosszabb bevezető szakaszt.

4 NYÚJTSON SEGÍTSÉGET ÉS TÁMOGASSA A TEVÉKENYSÉGEKET

- A segítő szolgáltatások nagyon hasznosak, különösen az első pár hónapban!
- Az integrációs intézkedések megvalósításához megfelelő struktúrákra és erőforrásokra van szükség.
- Fontos, hogy a vezetőség a vezetői viselkedésén keresztül is támogassa az integrációs tevékenységeket.
- A magánéleti beilleszkedési feladatokban nyújtott segítség rengeteget számít.
- A család újraegyesítésében nyújtott támogatás pozitív hatással van a munkahelyi integrációra.

5 TÁMOGASSA A NYELVTANULÁST

- A nyelvtudásnak rendkívül fontos szerepe van munkahelyi kommunikációban, valamint a kapcsolatok kialakításában és megtartásában.
- A nyelvtudás szükségessége a munkahelyen függ a munkakörétől, valamint a nyelv elvárt felhasználási területétől.
- A munkahelyi nyelvtanulást hivatalos és informális folyamatokon keresztül is elő lehet segíteni.

6 NE FELEDKEZZEN MEG A KULTURÁLIS ÉS TÁRSADALMI KÜLÖNBBSÉGEKRŐL

- A külföldiek az új országba érkezéskor új kulturális és társadalmi feltételekkel ismerkednek meg.
- Stratégiákat kell kialakítaniuk ahhoz, hogy értelmezni és kezelni tudják a számukra ismerős, valamint új viselkedési formákat is.
- Megelőzi a konfliktusokat, és segíti a megértést, ha a kulturális és társadalmi félreértéseket nyíltan meg lehet beszélni.

ALAKÍTSA A MUNKAHELYI GYAKORLATOKAT

- Munkahelyi gyakorlatokra, vagyis folyamatokra és struktúrákra van szükség a működőképes munkahelyi rendszerhez, amelyeket az új munkavállalóknak meg kell tanulniuk.
- A munkahelyi gyakorlatok mellett a külföldi munkavállalóknak társadalmi és kulturális gyakorlatokat is el kell sajátítaniuk, amelyek nehezíthetik a beilleszkedési folyamatot.
- A munkahelyen használt stratégiák lehetnek tudatosak és ösztönösek is, így nem feltétlenül egyértelműek az új munkavállalók számára.
- A munkahelyi gyakorlatok kommunikálásával elkerülhetők a konfliktusok és félreértések.
- Elősegíti a sokszínűséget és lehetővé teszi a részvételt, ha bevonjuk a külföldieket a munkahelyi gyakorlatok kialakításába.

TEGYE LEHETŐVÉ A TANULÁST ÉS A KÉPZÉSEKET

- Sok esetben a külföldről való toborzás, vagy külföldiek alkalmazása együtt jár azzal, hogy a munkavállalóknak további szakképesítések megszerzésére van szüksége.
- A külföldiek és nem külföldiek számára egyaránt nagy fontosságú az interkulturális kompetencia megszerzése, hiszen ez mindkét oldalon elősegíti egymás megértését.
- A munkahelyi bizonytalanság megelőzése, valamint a zökkenőmentes munkafolyamatok és a kölcsönös megértés kialakítása érdekében segítséget nyújthatnak szakmai és interkulturális továbbképzések.

ALAKÍTSA KI A MUNKAHELYI INTEGRÁCIÓ STRUKTÚRÁJÁT

- A munkáltató feladata, hogy a munkahelyi integráció struktúráját kialakítsa a szervezetben belül.
- Az integrációban minden érintett személynek szerepe van.
- A munkavállalók egyenértékűsége az integráció egyik fontos indikátora.
- Az ellenségeskedés, a sztereotípiák, az előítéletek és a diszkrimináció mind veszélyeztetik a beilleszkedést, ezeknek szervezeti szinten gátat kell szabni.
- A külföldieknek (és minden munkavállalóknak) lehetőséget kell adni arra, hogy pozitív élményeket szerezzenek, amelyekkel megtapasztalhatják az odatartozás érzését.
- A sokféleség kezelése (diversity management) átfogó alapot biztosít a munkahelyi sokféleség megélésére.

ÉPÍTSEN KI HÁLÓZATOT EGYÉB SZEREPLŐKKEL

- Építsen ki hálózatot egyéb szereplőkkel
- A munkahelyen belüli és kívüli hálózatépítés rengeteg előnnyel járhat.
- Hálózat kialakítása más vállalatokkal elősegíti a tapasztalatok cseréjét, és új ötleteket adhat az integráció elősegítésére.
- A hatóságokkal való kapcsolat kialakítása egyszerűsítheti és felgyorsíthatja a hivatali folyamatokat.
- Hivatalos kapcsolattartókkal való kapcsolat kialakítása könnyebbé teszi, hogy a vállalat megfeleljen az aktuális bevándorlási és menekültügyi jogi előírásoknak.

AZ IDŐ MINT TÉNYEZŐ

- Az integráció komplex folyamat, amely hosszú hónapok, akár évek alatt zajlik le.
- A folyamatban nem csak a külföldiek, hanem a felettesek és kollégák is érintettek.
- Az integráció folyamatának számos vetülete van, amelyek különböző sebességgel zajlanak le. Fontos ezért, hogy megfelelő idő álljon rendelkezésre az egyéni integrációs feladatok teljesítésére.

POLITIKAI SZABÁLYOZÁS

- Az integráció folyamatában alapvető fontosságú, hogy milyen kép alakul ki a külföldi közösségről a társadalomban, illetve hogyan sikerül megvalósítani az integrációval kapcsolatos intézkedéseket.
- Az integrációs politikai intézkedéseket a hatóságok és munkáltatók számára egyértelműen kell kommunikálni, emellett fontos, hogy azok gyorsan, megbízhatóan és egyszerűen megvalósíthatók legyenek.

Nyitottság

A munkahelyi társas interakciókat a munkahelyi szereplők, azaz kollégák, felettesek, ügyfelek, családtagok nézetei és cselekedetei határozzák meg (Mecheril, 2003, 169). E szereplők hozzáállása és véleménye tulajdonképpen előre meghatározzák a munkahelyen történő viselkedést és interakciókat. A sikeres munkahelyi integrációnak tehát előfeltétele, hogy a (migrációhoz kötődő) sokféleséget a vállalaton belül elismerjék és megbecsüljék, és lehetővé tegyék a munkahelyi részvételt. Az egymás tiszteletén alapuló interakciók, valamint az egymás kölcsönös elismerése fontos elemei ennek a folyamatnak (Abou Taam, 2017, 218-219), illetve hasonlóképpen sokat jelent, ha a vállalat nyitott a tanulásra, a folyamatok alakítására, és hajlandó interkulturális kapcsolatok kialakítására (Heckmann, 2015, 281-83), így erősítve a munkahelyen belüli társas kapcsolatokat. Annak érdekében, hogy a kulturális háttérből adódóan eltérő munkavégzésről és viselkedési formákról kölcsönös megértés alakuljon ki, elengedhetetlen, hogy az érintettek képesek legyenek az együttműködésre és párbeszédet kezdeményezzenek (Abou Taam, 2017, 214).

A vállalat munkavállalóin kívül a külföldi szakemberekkel kapcsolatban állók, például gondozottak, rokonok, utasok, vásárlók, üzleti partnerek és ügyfelek hozzáállása és viselkedése is hatással van a mindennapi munkavégzésre, amelyben megjelenhetnek előítéletek és rasszista viselkedés is. Ebben az esetben cselekvésre van szükség. Az integrációt negatívan befolyásoló tényezőket, többek között tudatlanságot,



©Adobe Stock / Rawpixel.com

diszkriminatív viselkedést, előítéleteket el kell utasítani, és fel kell lépni velük szemben (Diakonie Deutschland, 2015, 5).

Az alábbi németországi példa bemutatja, hogyan alakult át egy idősgondozási intézmény munkavállalóinak szkepticizmusa pozitív hozzáállássá a külföldi munkavállalók munkakezdését megelőző nyílt találkozók segítségével:



„A kollégák kezdetben nagyon szkeptikusak voltak, nem tudták, mihez kezdjenek szerb munkavállalókkal, hogyan fog ez működni. Amikor viszont megérkeztek, és lassan csapatként is megismertük őket (ez nem csak nálunk, de más otthonokban is így történt), [...] ez a negatív hozzáállás gyorsan megváltozott. Felismerték a lehetőséget, és hogy ezt most ki kell használni, így minden egyes kolléga hozzájárult, hogy minél hamarabb be tudjuk őket tanítani, és ne kelljen tovább szabadúszókkal és időszakos munkavállalókkal dolgoznunk. Felismerték, hogy ők is ugyanolyanok, mint mi vagyunk”

(német munkáltató)

Társas beilleszkedés elősegítése

A munkahelyi társas integráció különösen fontos az újonnan érkezett külföldi munkavállalók számára. Nekik gyakran a munkahelyen kívül nincsenek társas kapcsolataik, különösen az új országba és új kultúrába érkezést követő kezdeti időszakban. A kapcsolatok közös értékeken, bizalmon és az ismerősség érzésén alapulnak, és idővel társadalmi tőkét vagy erőforrás jelentenek a külföldiek számára, amelyet segítségül hívhatnak szabadidős tevékenységek során, vagy ha tanácsra, támogatásra van szükségük (Heckmann, 2015, 181–82). A kapcsolatépítés alappillére a megfelelő nyelvtudás, az egyenlőség, és a mások megismerésére nyíló lehetőségek (Rudolf, 2017, 13; Heckmann, 2015, 182). A munkahelyi társas beilleszkedéshez szükség van egy keretrendszerre, amely lehetővé és láthatóvá teszi a megérkezést, orientációt és a találkozásokat (Rand et al. 2019, 194), valamint kizárja a negatív hatású diszkriminációt és az előítéletes viselkedést. Kulcsfontosságú ebből a szempontból annak elismerése, hogy a külföldi szakemberek a csapathoz tartoznak. A munkahelyi társas hovatartozás szempontjából a szakemberek pozitív és negatív tapasztalattal is rendelkeznek (Mecheril, 2003, 144). Az odatartozás elismerése szempontjából nem csupán külföldi szakember egyéni elismerése fontos a munkahelyen, hanem az is, hogy az érintett személyek is elismerjék, hogy a külföldi szakember hozzájuk tartozik (Mecheril, 2003, 130).

A társas beilleszkedést nagyban segítheti egy integrációs coach, aki végigkíséri a munkahelyi struktúrákat és az érintett személyeket – feletteseket, kollégákat és a külföldi munkavállalókat. Felméri a munkahelyi helyzetet, és megelőző, valamint fegyelmi intézkedésekre tesznek javaslatokat annak érdekében, hogy elkerülhető legyen a diszkrimináció és a zaklatás. Ezzel egy időben az is feladatuk, hogy megerősítsék a beilleszkedni kívánó személy odatartozás-érzését a munkahelyi társas életébe. Ez lehetséges például a vállalati kultúra alakításával, amelyhez szükség van a munkáltató támogatására. Az alábbi, magyarországi példa szemlélteti, milyen sokrétű módon lehet gyakorolni a munkahelyi társas beilleszkedést:

A munkáltató nagy jelentőséget tulajdonít a csapatépítésnek, és támogatja a társas tevékenységek, találkozások szervezését, például születésnapi rendezvények (helyszín is biztosítva van erre a célra), nemzeti és egyéb (például vallásos) ünnepek, esküvők, és egyéb szabadidős tevékenységek, pl. Super Bowl Péntek, filmvetítések vagy játékestek. Nem kötelező ezeken az eseményeken részt venni, de mindenki előtt nyitva van a lehetőség a csatlakozásra. Vannak hobbik köré szerveződő csoportok és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programok, amelyekhez csatlakozhatnak a munkavállalók. Kapcsolatok és közösségek is ki tudnak így alakulni a vállalati részlegeken kívül.

©Adobe Stock / Rawpixel.com



„Nagyszerű, hogy vannak barátaim és egy közösség az irodában, sokkal jobb, mint bármely HR képzés, amit elvégeztünk”

(egy magyarországi vállalatnál dolgozó külföldi munkavállaló)

Megfelel bevezető képzés elérhetővé tétele

A bevezető szakasz, amely során a munkavállaló megismeri a vállalati folyamatokat, struktúrákat, szabályozásokat és munkahelyi gyakorlatokat, kiemelt fontosságú nem csak a külföldi munkavállalók számára, hanem minden újonnan csatlakozó szakembernek. A külföldiek dolgát nehezíti, hogy ezeken kívül fejleszteni kell a nyelvtudásukat, meg kell ismerkedni egy új kultúrával, társadalommal, környezettel és új viselkedési formákkal, valamint kezelni kell a bevándorlási folyamatból származó lehetséges terheket is (Diakonie Deutschland, 2015, 21–22). Sok esetben olyan képzésben vettek részt, amelynek más állt a középpontjában, ezért szükségük lehet arra, hogy kiegészítsék a szaktudásukat, és új, gyakorlati tapasztalatot szerezzenek. Ebből kifolyólag hosszabb bevezető időszakra lehet szükségük. Segíthet ilyenkor a meglévő munkavállalók támogatását kérni, hogy lehetővé váljon a bevezető, ismerkedő időszak meghosszabbítása. Szükséges a megfelelő, egyéni bevezető időszak, amelyben elmagyarázzák a részleteket, és a nyelvtudást is figyelembe veszik, így elkerülhetők a túlzott követelmények és biztosítható a minőségi munkavégzés. A MaWIC projekt során vizsgált példák bebizonyították, hogy a mentorprogramok jelentős segítséget nyújtanak ebben a folyamatban.



©Adobe Stock / Vitalii Vodolazskiy / 3D generator



A németországi idősothonban minden új szakember számára két, velük egy területen dolgozó mentor van kijelölve. A mentorok feladata, hogy folyamatosan segítsék és képezzék a külföldi munkavállalókat, megtanítsák a technikai felszerelés használatát, válaszoljanak a kérdésekre, és nem utolsósorban, hogy személyes kapcsolatot alakítsanak ki velük.

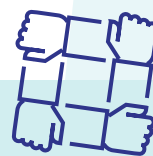
Segítségnyújtás és tevékenységek támogatása

A külföldi szakemberek támogatása, különösen a kezdeti időszakban, elengedhetetlen a munkahelyre való beilleszkedés szempontjából. A munkahelyi integrációs intézkedések megvalósításához szükség van megfelelő struktúrára, valamint elegendő időre, anyagi és tárgyi erőforrásra (Heckmann, 2015, 281–83; Tummer, 2013, 333; Dälken, 39). A strukturális követelményeken kívül meg kell tervezni, valamint elő kell készíteni a külföldi munkavállaló munkahelyi integrációját, ezen felül az alkalmazottakat is tájékoztatni kell (Adenauer & Geiger, 2016, 42). Fontos, hogy érzékenyítsük az alkalmazottakat, ezzel előre kialakítsuk az elfogadás kultúráját (Dälken, 39; Tummer, 2013, 333). A beilleszkedési tevékenységeket a vállalat vezetőségének is támogatnia kell az integrációt és sokszínűséget támogató viselkedésével. A vezetőség irányító szereppel bír, ezért ezen a területen is elől kell járni példákkal (Vedder, 2011, 8; Adenauer & Geiger, 2016, 42; Tummer, 2013, 335).

A munkahelyet közvetlenül érintő támogatandó területeken felül szerepet játszanak azok a gyakorlati és hivatalos elintézendők, amelyeket a külföldieknek el kell végezniük a magánéletüköz kötődően. Ilyen feladatok például a lakhatás keresése és berendezése, szakma elismertetése, biztosítás, a lakókörnyezet megismerése, vagy a család újraegyesítése. Bár ezek

a feladatok hivatalosan nem a munkáltatót terhelik, mégis hatással vannak a megérkezésre és a munkahelyi jólétre, valamint nagy szerepet játszanak a segítő szolgáltatások és a munkahely szempontjából. Mivel gyakran a munkáltató az első, és sokáig akár az egyetlen kapcsolata a külföldi munkavállalónak, ők gyakran a munkáltatóhoz fordulnak minden, a hétköznapi életet érintő kérdéssel.

A MaWIC projekt során folytatott interjúkból kiderül, hogy a külföldi szakemberek családi helyzete visszahat a munkahelyi beilleszkedési folyamatra – tehát a családi helyzet nem csupán a magánéletben fontos, hanem az élet más területeire is hatással van. A sikeres integráció ezért nem történhet meg a család újraegyesítése nélkül. A bevándorlók és családjuk készségei és erőforrásai meghatározzák azt is, mennyire lesznek képesek részt venni és versenyezni a társas életben, valamint meghatározóak a lehetőségeik és a beilleszkedési folyamatuk szempontjából is (Heckmann, 2015, 284). Idővel mentális és érzelmi kapcsolat alakul ki a környező rendszerrel, amely meghatározza, az egyén azonosul-e, és hogyan azonosul a társadalommal és a munkahellyel, illetve odatartozónak érzi-e magát (Esser, 2001, 12). Az azonosulás mértéke és az odatartozás érzése befolyásolja a társadalomba és munkahelyre történő beilleszkedést.



A MAWIC PROJEKT PÉLDÁI TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEKRE:

- Új munkavállaló fogadtatása: felettesek általi fogadtatás, bemutatás kollégáknak, körbevezetés.
- Orientációs hét (hetek): a vállalat felépítésének megismerése, szükséges képzés, bankszámla nyitása, biztosításkötés, az új lakókörnyezet megismerése.
- „Integrációs menedzser”: vállalati munkavállalók, akik a külföldi szakemberek beilleszkedésének megszervezéséért felelnek: feladatok probléma esetén mediáció és megbeszélés, kapcsolattartás a létesítménykezelési csapattal, részvétel a helyi integrációs folyamatban, kapcsolattartás hivatalos ügyekben (pl. bank, egészségbiztosítás, okiratok, valamint bevándorlási hivatal, iskolai/gyermekmegőrzési létesítményeket érintő kérdések, vagy segítség szaktudás elismertetésében, ha szükséges).
- Mentorálás vagy „buddy system”: a külföldi szakember kérdéseivel egy vagy több kijelölt kollégához fordulhat segítségért.
- Kapcsolattartó: támogatást és magyarázatot nyújt a munkahelyet és magánéletet érintő kérdésekben, a bevezető időszakon túl is.
- Meghosszabbított bevezető időszak: munkahelyi folyamatok és feladatok megismerése folyamatos felügyelet alatt, nyitottság a kérdésekre, magyarázatokra, hosszabb bevezető időszak a nyelvi akadályok következtében.
- Írott tájékoztatás nyújtása: információs füzetek különböző nyelveken, a munkahellyel és lakókörnyezettel kapcsolatos praktikus információk listája, amelyet változások esetén folyamatosan szerkesztenek.
- Egyéb területek, amelyeken támogatásra lehet szükség: munkavállalási engedély, tartózkodási engedély, szaktudás elismertetése, nyelvi képzés, lakhatás és lakhatási finanszírozás, család-újraegyesítés, biztosítás, házastárs munkakeresése.

Nyelvtanulás el- segítése



©Adobe Stock / Syda Productions

A nyelvtudás fontos eszköze a külföldiek, kollégák és munkáltatók közötti kommunikációnak, ezáltal elengedhetetlen eleme a munkahelyi kapcsolatok kialakításának és fenntartásának. Ha az egyén képes kifejezni magát és a gondolatait, az ötleteit a többiek észreveszik, és ezáltal tiszteltetben tartják, akkor a kapott elismerésnek köszönhetően képesek lesznek a cselekvésre (Henkelmann, 2012, 62). A nyelvismeret kulcsfontosságú az ország és lakói megismeréséhez, ez a külföldiek és helyiek közötti kommunikáció legfontosabb módja. Hosszútávon nyelvtudás nélkül nem lehetséges az ország társadalmi életében egyenlő módon részt venni (Kühn, 2009, 104). A nyelv elsajátítása ezért elengedhetetlen a munkahelyi társas interakciókhoz.

A nyelv nemcsak lehetővé teszi a kommunikációt másokkal, hanem felfedi a nem-nyelvi (kulturális) tőkét is, többet között a képzettséget, különös tekintettel a munkához szükséges szakképzettségre (Esser, 2006, 403). A nyelv e két szempontját kontextushoz kapcsolódó környezeti tényezők befolyásolják. Olyan tevékenységekben, amelyekben a kommunikációs koordináció kisebb szerepet játszik, a gyenge nyelvtudás hatása nem olyan jelentős, mint azokban a tevékenységekben, amelyek megkövetelik a magas szintű kommunikációs készséget, például tanácsadás vagy újságírás – a feladat jelentősége (Esser, 2006, 404). Ezzel egy időben fontos az is, hogy a feladat kizárólag szóbeli, vagy írásbeli kommunikációt is igényel-e. A funkcionálisan felosztott társadalmakban az

írott nyelv ismerete magasabb szerepet játszik, mint a pusztán megértés és beszédkészség, és sok esetben elengedhetetlen az állás megszerzésének (Esser, 2006, 404). A helyi nyelv megtanulása a szakma társadalmi jellegéből adódóan elengedhetetlen például az idősgondozás területén végzett zökkenőmentes munkavégzéshez, és a mindennapi szakmai kommunikáció szükséges írásban és szóban is a kollégákkal, orvosokkal, páciensekkel és rokonokkal. Ezzel ellentétben az ápolói vagy idősgondozói szakmákhoz képest a kommunikáció elhanyagolható szerepet játszik az autóbusszvezetői szakmában.

A munkahelyi tevékenységek és struktúrák függvényében a nyelvtanulás támogatása nagy jelentőséggel bír. Ez történhet hivatalos módon, például nyelvtanfolyamon keresztül, valamint informális tanuláson keresztül a munkahelyen kollégák vagy felettesek segítségével, akik elmagyarázzák a szakszavakat és a nyelvi kétértelműségeket a mindennapi munka során, figyelembe véve a külföldi munkavállaló nyelvtanulását. Egyszerű, saját tervezésű anyagok nagy segítségre lehetnek, ilyen lehet például egy képes lexikon a szükséges szakszavakkal, vagy a fontos eszközökre felragasztott papírcetlik. A kreativitásnak semmi sem szab határt.

Kulturális és társadalmi különbségek figyelembe vétele

Új országba és kultúrába való költözés után a külföldi szakember egy (szocializációs) folyamaton megy keresztül, amelyben újonnan kell elsajátítania és megértenie egy új kultúrát és nyelvet: ezt a folyamatot kulturalizációnak nevezzük (Esser, 2001, 8–9). Ez a folyamat teszi lehetővé a külföldi számára, hogy a társadalomban, és különösen a munkahelyen betöltse a szerepét. A folyamat a munkahelyi teljesítéshez fontos értékek, normák és viselkedési formák változását hordozza magában (Heckmann, 2015, S. 159, 163–168). Egyes elemei egyértelműnek tűnhetnek, ilyen például a nyelvtanulási folyamat, ám észrevétlenül is megtörténhetnek, például az értékrendhez kapcsolódó változások, amelyek a mindennapi munkavégzés során félreértésekhez és együttműködési nehézségekhez vezethetnek (Karl-Trummer/ Novak-Zezula 2009, S. 4 in: Vedder 2013, 415).

A viselkedési formák régi és új vetületei összemósodnak, amelyeket az egyénnek értelmezni kell tudni. A

saját cselekedeteit és reakcióit nem lehet többé egyértelműen meghatározni, hiszen a saját értelmezési mintái már nem alkalmazhatóak (Reckwitz, 2001, 191). Új értelmezési minták kialakítására van tehát szükség. Az interkulturális képzések és az interkulturális coaching segítenek a munkafolyamatok elemzésében és a kulturális különbségek azonosításában, továbbá az érintett szereplők részvételével kezeli azokat, érzékenyítve a szereplőket, így megelőzve a konfliktusok kialakulását.

Fontos megjegyezni, hogy a kulturális különbségek befolyásának mértéke függ az elvégzendő tevékenységtől, valamint a külföldi munkavállaló származási kultúrájától vagy társadalmától. Nem lehet viszont minden különbséget kulturális különbségnek tekinteni, hiszen származhatnak egyéniségbeli különbségek is, vagy olyan egyéni viselkedésből, amelyet nem lehet a származási kultúrára jellemzőnek tekinteni. A származási kultúrát tekintve a származási ország és a befogadó ország kultúrája többé-kevésbé hasonló törésvonalak mentén szerveződnek, ilyen például a hatalmi távolság, individualizmus vs. kollektívizmus, maszkulinitás vs. femininitás, időtervezés (Schroll-Machl, 2003, 74–77; Hofstede insights o.A.), amelyek különböző jelentőséget tulajdonítanak a mindennapi munka során a kultúrák kezelésének. (A kulturális törésvonalakról bővebb információ az alábbi művekben: Schroll-Machl, 2003; Hofstede insights o.A.; Thomas & Utler, 2013). Integrációs coachok és interkulturálisan képzett munkatársak segíthetnek a kulturális és társadalmi különbségek azonosításában, ők képesek ezekről kommunikálni és magyarázatot nyújtani. A kétértelműségek tisztázása segít a konfliktusok megelőzésében és biztosítja a megértést.

©Adobe Stock / Coloures-Pic



Az alábbi eset, amely gyógyszerbeadás során történt, egy külföldi idősgondozó szakember példája:

Az ápolók azért felelnek, hogy az intézmény lakói megfelelő gondozásban részesüljenek. Egy esetben egy lakó megtagadta a gyógyszer bevitelét, és a szakember, a gondozott életkora iránti tiszteletből meghajolt a kérése előtt, és ezzel megszegte az egyén iránt vállalt felelősségét.

Munkahelyi gyakorlatok alakítása

A munkahelyi gyakorlatok magukban foglalják a munkafolyamatokat, a szervezeti és vezetőségi struktúrákat, a munkavállalói szerződések elkészítését, vagyis ezek a gyakorlatok teszik lehetővé a munkahelyi rendszer működését. Mindennapi társas gyakorlatokból születnek, a munkahelyi dolgozók alakítják, és hatással van rájuk többek között a kultúra, a társadalom és a munkahelyi felépítés. Minden vállalat rendelkezik ilyen gyakorlatokkal. Együttműködés közben születnek, és szokásokban mutatkoznak meg (Reckwitz, 2003, 289). Ezeket a struktúrákat az új munkavállalóknak minden esetben fel kell ismerni, és el kell sajátítani. A külföldiek számára ezek megtanulásához hozzáadódnak további, számukra ismeretlen kulturális és társadalmi gyakorlatok és struktúrák. Az új munkavállalóknak meg kell tanulniuk többek között, hogyan ismerjék fel a hierarchiai felépítést, és hogyan viszonyuljanak hozzájuk: Hogyan viselkedjenek magasabb beosztású kollégákkal? Fontos távolságot tartani, vagy nem jelent problémát, ha a konyhában egy kávé mellett tartanak megbeszélést?

Fontos megismerni és megérteni a meglévő struktúrákat és gyakorlatokat. Ezek megjelenhetnek szokások formájában, vagyis nem tudatosan, kollégák között is, amelyek így bosszúságot, zavart és bizonytalanságot okozhatnak, valamint megnehezíthetik a külföldiek számára a tanulást. Ilyen esetekben fontos és szükséges a kétértelműségek megbeszélése (pl. egyes dolgok miatt, mikor és hogyan történnek). Az ilyen gyakorlatokról tartott képzés és a nyílt kommunikáció megelőzheti a félreértéseket és konfliktusokat. A kollégák nyitottságára is szükség van ugyanakkor, akik elmagyarázzák a gyakorlatokat és struktúrákat, valamint válaszolnak a feltett kérdésekre. Az új munkavállalóknak meg kell adni a lehetőséget, hogy az ötleteiket figyelembe vegyék a munkahelyi gyakorlatok kialakítása során, hiszen az új ötletek és az új megközelítés erősíti az együttműködést és innováció alapköveit rakhatja le. A tervezési folyamatban való részvétel ezenfelül hozzájárul a munkahelyen, így a társadalomban való részvételhez is (Rudolf, 2017, 13). Ez a részvétel cserébe erősíti az egyén munkahelyhez és így a társadalomhoz való tartozás érzését is.



Tanulás és továbbképzés elérhetővé tétele



©Adobe Stock / photon_photo

A gyorsan változó társadalomban nagy jelentősége van a munkahelyi képzéseknek. Az olyan megatrendek, mint az információs és kommunikációs technológia terjedése, a tudásintenzitás növekedése, a globalizáció, a szolgáltatás- vagy tudásalapú társadalom felé való fejlődés, az üzlet és a munka szerveződéseinben történő változások, az individualizáció / az értékbeli és demográfiai változások (Schiersmann, 2007) mind olyan készségeket követelnek meg a munkavállalóktól, amelyeket sok esetben nem sajátítottak el az iskolaévek során. Ilyen készség többek között a technikai és társas kommunikációs készség, az öngazgatás (self-management), a függetlenség, a munka és a magánélet összeegyeztetése, a társadalmi fejlődés alakításában való részvétel, a munkaerőpiaci eligazodásra és részvételre való képesség, a mobilitás, a bizonytalanság kezelése (Baethge u.a. 2003, S. 29 in: Schiersmann 2007). Továbbképzés ezeken a területeken nem kizárólag a külföldi, hanem az összes munkavállalót érinti. A rendszeres továbbképzést sokszor törvények is szabályozzák. A MaWIC projekt eredményei arra világítanak rá, hogy a külföldiek részére szóló képzések között kell szerepelnie alapvető képzettségeknek és nyelvi képzésnek. Sok esetben a külföldiek toborzása, vagy bevándorlók alkalmazása további képzések szükségességét vonják maguk után. Az idősgondozás esetében a szakképzés, a tevékenységi körök és az ápolásról alkotott nézetek gyakran eltérnek a Németországban elterjedt gyakorlattól (Braeseke & Bonin, 2016, 252; Bonin, Braeseke

&Ganserer, 2015, 15; Diakonie Deutschland, 2015, 9). Ezt a megkérdozett munkáltatók, szociális partnerek és külföldi szakemberek is megerosítették. Amennyiben szakértői továbbképzés szükséges, ezt is meg kell adni a munkavállalónak, különben a munkafo-lyamatok során könnyen előfordulhatnak bizonytalanságok és súrlódások. A szakmai képesítések mellett fontos, hogy a helyi munkavállalók rendelkezzenek interkulturális készségekkel. Az integrációs munka célja a különböző kulturális gyakorlatokról való tanulás mindkét oldalon, és a közös megértés elősegítése. Ennek eléréséhez a képzési folyamatokon keresztül fontos megérteni és megtanulni az értelmezési mintázatokat, kulturális normákat és munkahelyi gyakorlatokat (Robak, 2012). Ez megvalósítható formális⁶, nem-formális⁷ és informális⁸ tanuláson keresztül is. Az integrációs coachok segítséget tudnak nyújtani ezen a területen. Ők ismerik az interkulturális kommunikáció és együttműködés elméleti hátterét, és ezt fel tudják használni a társadalmi és kulturális értelmezési minták, kulturális normák és munkahelyi gyakorlatok megtanulásának elősegítésére, a külföldiek, illetve a kollégák és felettesek részére egyaránt. A coach a továbbtanulással kapcsolatos kérdések körében is tud támogatást nyújtani, segíteni tud a bevándorlók céljainak meghatározásában, megbeszélve velük az egyéni lehetőségeket, és a célok eléréséhez szükséges lépéseket.

⁶ Oktatási és képzési intézményekben történő tanulás, amellyel elismert diploma és képzettség szerezhető.

⁷ A fő oktatási és szakképzési rendszeren kívül történő tanulás, pl. munkahelyen vagy oktatási intézményben.

⁸ A mindennapi életet kísérő tanulási jelenség, nem szándékos (Európai Bizottság, 2000).

A munkahelyi integrációhoz szükséges struktúrák kialakítása

A strukturális követelmények közé tartoznak az alapvető munkahelyi struktúrák, amelyeket a munkáltató ki tud alakítani az integráció elősegítésére. Léteznek-e például integrációs programok, mentorálási koncepciók, illetve rögzítve van-e az integráció a vállalati elvek között? Támogatja-e a munkahelyi hangulat a sokszínűséget és az integrációt például nyitottsággal, toleranciával és a sokszínűség értékelésével? Fontos az egyenlő jogok támogatása, illetve, hogy az integrációra minden érintett a saját feladatuként tekintsen (Heckmann, 2015, 82). Egy demokratikus társadalomban vagy a munkahelyen ugyanis az egyének közötti egyenlőség jelzi az egységet vagy a szétesést, az elismerést vagy a figyelmen kívül hagyást (Zick & Klein, 2014b, 12). Az előítéletek, a negatív érzelmek, a gyűlöletbeszéd vagy gyűlöletcselekmény, illetve a sztereotípiák és a diszkrimináció is mind az egyes csoportokkal szembeni embertelenséget jelzik, amelyek következtében ellenségeskedés jelenik meg azon csoportok ellen, amelyeket gyengének, alacsonyabb rendűnek, vagy a normától eltérőnek tekintenek (Zick & Klein, 2014b, 18, 61). Ezek a nézetek veszélyt jelentenek az integrációra. Megtűrésük egyben azt is jelenti, hogy a munkavállalók közötti egyenlőtlenység legitimizálódott (Zick & Klein, 2014a, 154). Ebből kifolyólag a kollégáknak, és különösen a vezetőknek oda kell figyelni az egyenlőtlen ideológiák első jeleire, és felelősen fel kell lépniük ellenük (Zick and Klein, 2014a, 152–55).

Nagy jelentőséggel bír, hogy az egyének hajlandóak legyenek egymás kultúrájához alkalmazkodni, és építő jellegűen részt venni bennük (Abou Taam, 2017, 214, 223). Annak érdekében, hogy a külföldiek pozitívan tapasztalhassák meg az odatartozás érzését, szükséges, hogy a munkáltató, a kollégák és önmaguk is elismerjék magukat a munkahelyen (Mecheril, 2003, 130). A sokféleség kezelése (diversity management) megközelítés (Vedder, 2011, 3) átfogó alapot



© Adobe Stock / Ngampol

nyújt a munkahelyi sokféleség megélésére. Nem minden vállalatnak van szüksége azonban átfogó koncepcióra. Gyakran kis változtatások is képesek nagy változásokat előidézni, a változáshoz pedig időre van szükség.

Az idősgondozás gyakorlati példája a munkahelyi beilleszkedés számos előfeltételére rávilágít. Már a külföldi szakember érkezését megelőzően nyíltan tájékoztatják az alkalmazottakat az új csapattag érkezéséről. A munkaerővel kapcsolatos aggodalmak (amelyek az első külföldi toborzás alkalmával merültek fel) figyelembe lettek véve, a kérdések megletek válaszolva. A külföldi munkavállalót a Németországba való érkezését követően az első, bevezető héten megismertetik az ápolói munka felépítésével és tartalmával. Ezen kívül további támogatást kap az integrációs managerektől, akik segítséget nyújtanak technikai, illetve különösen magánéleti kérdésekben. Az új szakember beilleszkedését két mentor segíti, akik megismertetik őt a munkahelyi folyamatokkal.

Kapcsolat a többi szereplővel

Mivel a külföldi szakemberek toborzása viszonylag magas költségekkel jár, és nem mindig elérhető a kelendő pillanatban, hálózatok kialakítása és használata jelentős előnyökkel járhat, különösen kis- és középvállalkozások számára (Bonin, Braeseke & Ganserer, 2015, 68). A munkahelyi integrációban résztvevő különböző szereplők hálózatépítése elősegíti a vállalatok és egyéb érdekeltek, pl. (területi) egyesületek, kamarák, szakszervezetek, önkormányzatok, klubok és egyházak közötti tapasztalatok cseréjét. Európai szinten például az Európai Migrációs Hálózat⁹ megbízható és összehasonlítható információk kidolgozásán dolgozik a migráció és menekültügy területén. A MaWIC projekthez hasonló projektek, együttműködési projektek, konferenciák, kongresszusok, tematikus események és találkozók elősegítik az integrációval kapcsolatos együttműködéseket, így lehetőségeket nyitnak munkahelyi tervezésre. A beilleszkedési folyamat bármely szakaszában részt vevők és érintettek számára is hasznos a hálózatépítés. Segítséget tud nyújtani mind az első lépéseknél, mind a külföldi munkavállaló felvételénél, a bevezető fő Európai

Migrációs Hálózat (European Migration Network) honlapja: <http://emnhungary.hu> lymatnál és az átlagos munkanapoknál. Egyszerűsítette a hivatalos folyamatokat, ha van személyes kapcsolat a helyi hatóságoknál, például azáltal, hogy az eljárások menete könnyebben megérthető, és nem szükséges kinyomozni azt. A törvényi előírásokat minden egyes esetben be kell tartani, a gyakori változások figyelése azonban nehézséget okozhat a munkáltató számára, ezért hasznosnak bizonyult a kapcsolattartás a szakértői információhoz hozzáférő személyekkel. Hasonlóképpen sokat segíthet más, külföldi szakembereket alkalmazó, tapasztalt vállalattal való tapasztalatcserére. A hálózatépítés kiterjedhet területi, országos, vagy nemzetközi szintre.



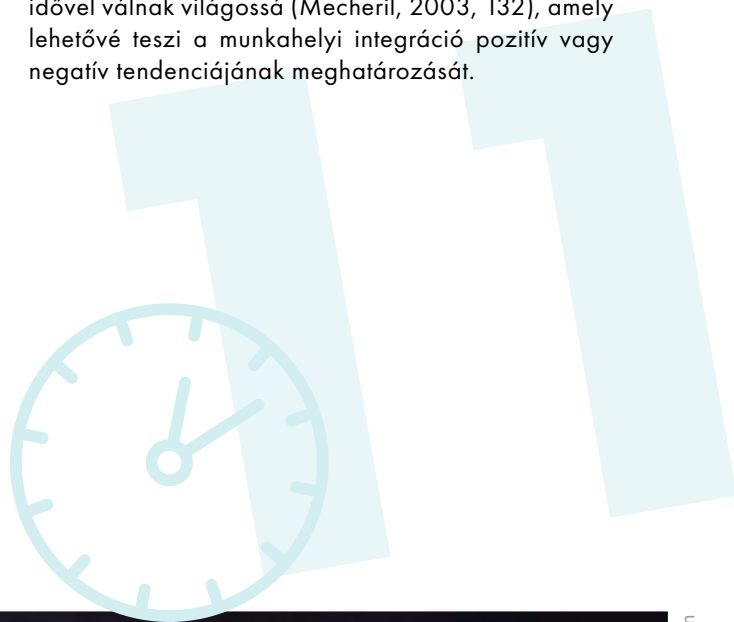
⁹ Európai Migrációs Hálózat (European Migration Network) honlapja: <http://emnhungary.hu>

Az idő mint tényező

Az integráció összetett folyamat, amely hosszú hónapok, akár évek alatt zajlik le. Egy új társadalomba vagy munkahelyre történő beilleszkedés új szocializációs és tanulási folyamatként is leírható, amely igen időigényes, és amelyet számos, egymástól is függő tényező befolyásol (Heckmann, 2015, 286). A folyamatban nemcsak a külföldiek, hanem más szereplők, például a felettesek és kollégák is érintettek. Ezek mellett a politikai, társadalmi, gazdasági és törvényi változások, valamint a média pozitív és negatív hatást egyaránt kifejtenek az integrációs folyamatra attól függően, milyen formában jelennek meg.

A beilleszkedési folyamat nem szabályos ütemben zajlik, azaz egyes vetületei nem egyenlő sebességgel, hanem egymással párhuzamosan, a saját sebességükben zajlanak le (Heckmann 2015, 81). A munkahely tekintetében ez azt jelenti, hogy bizonyos területeken gyorsabban megy végbe a változás, mint máshol. Kezdeti lépésként a bevezető képzés hamarabb teljesítve lesz, mint amilyen gyorsan barátságok alakulnak ki, vagy a folyamatosban részt fog venni a munkavál-

láló. Különösen a hozzáállás és viselkedés változása, vagy a sokféleség koncepciójának bevezetése időigényes. Fontos, hogy elegendő idő álljon rendelkezésre a nyelvtanulásra, a munkahelyi gyakorlatokhoz és a környezethez való alkalmazkodásra, figyelembe véve a munkahelyen kívüli integrációs tevékenységeket is, mint például lakhatás keresése és családi újraegyesítés. Az integráció pozitív vagy negatív formái, és az egyénileg kialakított odatarozás érzése csakis idővel válnak világossá (Mecheril, 2003, 132), amely lehetővé teszi a munkahelyi integráció pozitív vagy negatív tendenciájának meghatározását.



Javaslatok döntéshozóknak



©Adobe Stock / Studio Romantic

A külföldiek társadalomba való beilleszkedésének alapvető fontosságú eleme a megfelelően kidolgozott társadalompolitika, a hajlandóság arra, hogy nyitott és befogadó képet alakítson ki magáról a társadalom, valamint az intézkedések megvalósíthatóak legyenek az integrációval kapcsolatos szakpolitikai intézkedések keretrendszerében (Heckmann, 2015, 109, 282). Munkahelyi integráció tekintetében példát szolgáltatnak erre az általános és szakmai nyelvtanfolyamok (Heckmann, 2015, 109–12; Bonin, Braeseke & Ganserer, 2015, 66), a külföldi képesítések elismerése (Heckmann, 2015, 109–12; Bonin, Braeseke & Ganserer, 2015, 31), illetve a nemzeti integrációs tervek (Die Bundesregierung 2020). Ezekre a szakpolitikai intézkedésekre a munkáltatók és külföldi szakemberek a felhasználói oldalról tekintenek, ezért a hatóságok-

kal és jogszabályokkal való munkát a lehető legértékesebben, gyorsan és megbízhatóan kell számukra kommunikálni. Az elismerési folyamatok vagy letelepedési engedély jóváhagyásának késése késleltetheti a beilleszkedést, vagy rövidtávú megoldásokat kényszeríthet ki, például lakáskeresés terén, amely ezután negatívan befolyásolhatja a megérkezés folyamatát. Ebből kifolyólag a következőkre van szükség: az adminisztratív terhek csökkentése, egységes folyamatok bevezetése a szakmák elismerésére, a hatóságok befogadó kultúrájának fejlesztése, a vállalatok támogatásának növelése külföldi munkavállalók toborzása és alkalmazása terén (Bonin, Braeseke &Ganserer 2015, 65–67).



References

- A** Abou Taam, Marwan. 2017. "Teilhabe und Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund als notwendige Bedingung für eine moderne pluralistische Gesellschaft." In Diehl 2017, 206-230.
- Adenauer, Sibylle, and Laura Geiger. 2016. "Diversity Management - Chancen für Unternehmen und Beschäftigte." *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (227): 37-42.
- B** Bergbom, Barbara. 2017. Immigrants' and Natives' Intra- and Intercultural Co-worker Relations and Their Associations With Employee Well-being: A study in an urban bus transportation company.
- Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- Bonin, Holger, Grit Braeseke, and Angelika Ganse-
rer. 2015. Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche: Chancen und Hemmnisse aus Sicht der Einrichtungen. Gütersloh.
- Bouncken, Ricarda B., Mario A. Pfannstiel, and Andreas J. Reuschl, eds. 2013. *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I: Prozesse, Produktivität und Diversität*. 2. Aufl. s.l. Springer-Verlag.
- Braeseke, Grit, and Holger Bonin. 2016. "Internationale Fachkräfte in der Pflege." In *Pflege-Report 2016: Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*, edited by Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber, and Antje Schwinger, 245-61. s.l. Schattauer Verlag.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019a. "Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich." *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019b. "Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2019: Datenanhang." Accessed April 17, 2020. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>.
- Bundesagentur für Arbeit. 2020. "Gemeldete Arbeitsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatsszahlen)." Accessed April 17, 2020. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Rubriken-suche/Rubriken-suche_Form.html?nn=31894&year-month=aktuell&pageLocale=de&view=processForm&topicId=1601172®ionId=b.
- D** Dälken, Michaela. "Beschäftigte mit Migrationshintergrund integrieren - Beispiele guter Praxis." Kurzauswertungen.
- Diakonie Deutschland. 2015. *Arbeitsmigration und Pflege: Strategiepapier und Handreichung für Einrichtungsträger*. 1. Auflage. Diakonie für Menschen 11.2014. Berlin: Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband.
- Die Bundesregierung. 2020. "Nationaler Aktionsplan Integration: Das tun wir für Ihre Chance." Accessed April 09, 2020. <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan>.
- Diehl, Elke, ed. 2017. *Teilhabe für alle?! Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation*. Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung Band 10155. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- E** Esser, Hartmut. 2001. *Integration und Ethnische Schichtung: Arbeitspapier 40*. Mannheim. Accessed August 15, 2018. www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-40.pdf.
- Esser, Hartmut. 2006. *Sprache und Integration: Die sozialen Bedingungen und Folgen des Spracherwerbs von Migranten*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Europäische Kommission (2000). *Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern*. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- F** Friebe, Jens. 2006. *Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege: Bestandsaufnahme, Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen*. Bonn.
- H** Heckmann, Friedrich. 2015. *Integration von Migranten: Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Henkelmann, Yvonne. 2012. *Migration, Sprache und kulturelles Kapital*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugl. Hamburg, Helmut-Schmidt-Univ., Diss.
- Hofstede insights. o.A. "National Culture: Dimensions of National Culture." Accessed April 09, 2020. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.

- K** Kühn, Günter. 2009. Fremde in der Fremde: Berufliche und soziale Integration von Zuwanderern im historischen Rückblick. 1. Aufl. s.l. Bertelsmann W. Verlag.
- M** Mecheril, Paul. 2003. Prekäre Verhältnisse: Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Interkulturelle Bildungsforschung Band 13. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Melzer, Ralf, ed. 2014. Fragile Mitte - feindselige Zustände: Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2014. Bonn: Dietz.
- Mustonen, Satu. 2012. "Liki puolet Helsingin bussikuskeista maahanmuuttajataustaisia." Accessed April 15, 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6236260>.
- R** Rand, Sigrid, Maria Kontos, Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, Robert Pütz, and Christa Larsen. 2019. "Dimensionen und Spannungsfelder betrieblicher Integration auf globalisierten Pflegearbeitsmärkten: Das Beispiel Deutschland." In Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland: Innensichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte, edited by Robert Pütz, Maria Kontos, Christa Larsen, Sigrid Rand, and Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, 171–97. Study Nr. 416. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Reckwitz, Andreas. 2001. "Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: Vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen." *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2): 179–200.
- Reckwitz, Andreas. 2003. "Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive." *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4): 282–301.
- Robak, Steffi. 2012. Kulturelle Formationen des Lernens: Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China; die versäumte Weiterbildung. *Internationale Hochschulschriften* 578. Münster: Waxmann. Zugl. Berlin, Humboldt-Univ., Habil.-Schr., 2011.
- Rudolf, Beate. 2017. "Teilhabe als Menschenrecht - eine grundlegende Betrachtung." In Diehl 2017, 13–43.
- S** Schiersmann, Christiane. 2007. Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schroll-Machl, Sylvia. 2003. "Deutschland." In *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*, edited by Alexander Thomas, Stefan Kammhuber, and Sylvia Schroll-Machl. 2. Aufl., 72–89. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- T** Thomas, Alexander, and Astrid Utler. 2013. "Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards." In *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, edited by Petia Genkova, Tobias Ringeisen, and Frederick T. L. Leong, 41–58. Wiesbaden: Springer.
- Tummer, Ursula. 2013. "Diversität am Arbeitsplatz Krankenhaus: Hemmschuh und Chance." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 327–44.
- V** Vedder, Günther. 2011. "Die Grundlagen von Diversity Management." In *Fallstudien zum Diversity Management*, edited by Günther Vedder, Elisabeth Göbel, and Florian Krause. 1st ed., 1–18. *Trierer Beiträge zum Diversity Management* v.12. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther. 2013. "Diversitätsmanagement als Zukunftsaufgabe für Krankenhäuser." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 409–20.
- W** Wolter, Katja, and Wolfgang Blank. 2013. "Diversitätsmanagement als Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 309–26.
- Z** Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014a. "Bruch- und Nahtstellen eines fragilen Zustands: Zusammenfassung und Vorschläge für eine zivilcouragierte Bildung." In Melzer 2014, 139–58.
- Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014b. "Fragile Zustände." In Melzer 2014, 12–23.

Contact

For further information please visit
our project website: www.project-mawic.eu



or contact our national project partner:

Bálint Jósa
balint.josa@dekra-akademie.hu

