



Lifelong Learning Programme
Leonardo da Vinci



Education and Culture DG

IN-WORKER

IN-WORKER WP2

**FORMAZIONE PER RESPONSABILI RU E FORMAZIONE PER INDIVIDUARE
E RISPONDERE AI BISOGNI FORMATIVI NEGLI AMBIENTI LAVORATIVI
INTERCULTURALI**

**RAPPORTO FINALE
SINTESI**

Questo progetto è stato finanziato col supporto della Commissione Europea. La presente pubblicazione riporta le opinioni degli autori, la Commissione non può essere considerata responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto del materiale ivi contenuto.

Introduzione

Nel 2006, l'Europa dei 27 registrava un tasso generale di migrazione netto di 1.570.564 abitanti. Questo vuol dire l'80% della crescita totale della popolazione in Europa (1,95 milioni di persone nel 2006). In termini assoluti la migrazione netta è stata più elevata in Spagna (+611.345) e Italia (+377.468), seguite da UK (+ 159.500), Francia (+93.567), Irlanda (+ 66.749) e Belgio (+53.357). Non si tratta di un dato sistematico, perchè ci sono stati anche flussi in uscita (più persone che lasciavano il proprio paese) in Lituania, Paesi Bassi e Polonia.

Le tre ragioni principali che guidano la migrazione, (sia legale che clandestina) verso l'Europa sono l'asilo politico, il ricongiungimento familiare e la migrazione per motivi di lavoro.

Considerate le caratteristiche del mercato del lavoro, l'immigrazione considerata come elemento in più per la forza lavoro, aumenta la quantità di manodopera disponibile nell'economia, e in questo modo cresce la produzione potenziale e permette una crescita sostenibile più veloce. I tassi di partecipazione degli immigrati nel mercato del lavoro sono generalmente inferiori a quelli dei lavoratori locali. Il tasso di occupazione degli immigrati è in media circa 14 punti percentuali in meno di quello dei cittadini non stranieri.

Complessivamente, circa il 60% dei lavoratori stranieri sono stati impiegati in "Alberghi, ristoranti e abitazioni private", "Attività manifatturiere" "Costruzioni" e "Servizi alle imprese" nel 2002. D'altro canto, la percentuale di cittadini extracomunitari è inferiore a quello dei cittadini dell'UE, nel campo dell' "Agricoltura", "Servizi finanziari", e "Salute e lavoro sociale". Così come nella pubblica amministrazione, la difesa e l'istruzione, il che ha una spiegazione istituzionale.

PRINCIPALI RISULTATI

1.- REPUBBLICA CECA

Il numero di immigrati che lavorano nella Repubblica Ceca è aumentato negli ultimi anni, il che significa che la società ceca deve adottare nuovi approcci, visto che è stato per anni omogeneo.

La ricerca indica che vi è una mancanza di conoscenze e documenti sulle attività e sulle pratiche esistenti in materia di assunzione di forza lavoro immigrata, formazione e integrazione nel lavoro. Esistono molti documenti o attività in materia di integrazione degli immigrati nella società in generale, ma solo pochi di essi si concentrano sull'integrazione lavorativa.

La mancanza di una metodologia e un sistema di permessi di lavoro per gli stranieri molto complicato ha come conseguenza la presenza un mercato del lavoro illegale e di un sistema di assunzione di immigrati provenienti da agenzie di dubbia natura.

La conoscenza della lingua ceca è di fondamentale importanza per l'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro ceco. Ci sono altre condizioni essenziali per l'integrazione dei lavoratori immigrati:

Principali requisiti di integrazione dei lavoratori immigrati, sono i seguenti:

- 1) la conoscenza della lingua ceca
- 2) l'orientamento degli immigrati nella società
- 3) le relazioni degli immigrati con i colleghi
- 4) la motivazione nel lavoro
- 5) la conoscenza della legislazione
- 6) la conoscenza delle norme tecniche

Mancano documenti, analisi e strumenti per la prevenzione e l'individuazione dei bisogni di formazione tra i lavoratori immigrati nella Repubblica ceca. Oltre a corsi di lingua ceca, i lavoratori immigrati sono più interessati a corsi di alfabetizzazione informatica. Altri importanti strumenti di formazione sono i corsi di motivazione al lavoro, in cui gli immigrati familiarizzano con il quadro giuridico del mercato del lavoro, la scrittura del curriculum vitae e le lettere di motivazione, compilando moduli, prove di colloqui ecc

2.- POLONIA

80% degli intervistati dichiara di non avere l'ufficio risorse umane o l'ufficio personale. Questo è abbastanza sorprendente, ma può derivare dal fatto che abbiamo intervistato soprattutto piccole imprese. 6 responsabili su 10 hanno dichiarato che le attività di formazione vengono programmate in modo informale. 3 di essi ha risposto che questo è il risultato di una analisi dei bisogni formativi, e 1 ha risposto che viene data in subappalto. Questo fenomeno dimostra che la maggior parte delle imprese non organizza alcuna forma di analisi dei bisogni formativi e la selezione dei corsi di formazione è spesso casuale.

Il dato interessante è che 9 intervistati su 10 dichiara che i corsi di formazione per i lavoratori sono appropriati e rispondono ai loro bisogni formativi. Questo dato ci può suggerire che una pianificazione dei corsi di formazione informale può significare, che i dirigenti semplicemente parlano con i lavoratori e chiedono loro, quale formazione preferiscono. Anche se non si tratta di un metodo professionale 5 dirigenti su 10 hanno esperienza con la gestione dei lavoratori migranti. Tutti loro hanno risposto che la formazione è un valido strumento per l'integrazione dei lavoratori immigrati nelle imprese. La motivazione più frequente è che la formazione serve sempre all'integrazione in azienda.

La maggior parte degli intervistati ha risposto che gli immigrati hanno un gap formativo rispetto ai lavoratori locali. Una delle ragioni è che non hanno conoscenze su aspetti specifici (cultura, diritto, dogana) del paese in cui lavorano. Quasi tutte le risposte indicano che vi è la necessità di una metodologia specifica di prevenzione e identificazione dei bisogni formativi tra i lavoratori migranti. 80% degli intervistati pensa che la multiculturalità sia una tendenza comune nel mondo delle imprese, solo il 20% lo considera come un fatto isolato in alcuni settori / regioni / paesi.

Ciò che vale la pena di sottolineare è che la metà degli intervistati ha risposto di non avere sufficiente esperienza nel lavoro con gli immigrati - e la maggior parte di loro desidererebbe partecipare al corso che mira a sviluppare tali capacità. I settori di formazione indicati più frequentemente considerato questo aspetto sono stai: la comunicazione interculturale, i bisogni formativi dei lavoratori immigrati e le competenze sociali. Dai risultati della nostra ricerca si evince che nella nostra città non ci sono le possibilità di questo tipo di formazione.

Considerando il punto di vista dello sviluppo delle risorse umane, la maggior parte degli intervistati ha indicato i seguenti suggerimenti volti a migliorare il livello di integrazione dei lavoratori immigrati:

- o classi di integrazione/ gruppi di lavoro
- o formazione

o attività comuni
o apprendimento di nuove lingue

La maggior parte degli intervistati ha dichiarato che i settori nei quali dovrebbero essere formati sono:

- Comunicazione interculturale
- Bisogni formativi dei lavoratori immigrati
- Competenze sociali

3.- GERMANIA

Dai risultati dei questionari possono essere individuate alcune tendenze per un confronto dei risultati a livello europeo. Per quanto riguarda i risultati dei questionari si capisce che il 50% di essi ritengono o impiegano già gli immigrati per qualifiche basse per il loro costo del lavoro inferiore, per la carenza di competenze specifiche o di maggiore qualità e flessibilità nel lavoro. Questo può essere visto come una tendenza della politica per l'occupazione che diventerà sempre più significativo.

Ulteriori dati su questo punto ci mostrano che l'80% delle aziende intervistate assumono gli immigrati, perché lavorano a livello internazionale e possono utilizzare la loro conoscenza delle lingue straniere e la loro conoscenza interculturale. 50% delle imprese assumono immigrati perché hanno le stesse competenze e conoscenze dei lavoratori locali. 90% delle imprese dichiara che le competenze professionali dei lavoratori immigrati sono importanti quanto le competenze linguistiche. I requisiti fondamentali per l'assunzione sono le competenze professionali e le capacità di comunicazione in tedesco o in molti casi le competenze di comunicazione in lingua inglese sono sufficienti.

Le esperienze effettuate sono state in gran parte positive. Per quanto riguarda la qualificazione e le competenze dei dipendenti nel contesto dell'immigrazione è stato sottolineato che la lingua svolge un ruolo molto importante. Il 90% delle aziende intervistate ha dichiarato che le competenze linguistiche sono molto importanti per l'inserimento nella loro società e per l'integrazione nella forza lavoro locale.

Per quanto riguarda il settore in cui i lavoratori stranieri avrebbero maggiormente bisogno di formazione è stata indicata la formazione linguistica seguita dalla formazione professionale. La necessità di un'ulteriore formazione per i formatori è emersa dalla risposta alla domanda se sarebbe importante migliorare le competenze professionali e le qualifiche dei formatori per lo sviluppo di gruppi multiculturali. Oltre il 50% ha risposto affermativamente.

Il 75% degli esperti intervistati ha dichiarato di non aver mai avuto alcun tipo di formazione all'interculturalità o alla diversità la considerano molto importante. Vedono una ulteriore carenza da colmare in materia di:

- Comunicazione interculturale
- Risoluzione dei conflitti
- Diversità culturale
- Nuove idee di strumenti di lingua
- Formazione linguistica inglese / tedesco
- Nuove tecnologie e aspetti interculturali all'interno delle imprese
- Nuovi metodi di gestione delle risorse umane

Più del 70% degli esperti dichiara che è importante formare i dipendenti a tutti

i livelli: i dirigenti, i responsabili dei vari uffici e le persone che ricoprono ruoli diversi così come i dipendenti che non hanno il ruolo di manager nei seguenti settori: l'accettazione della diversità culturale, l'accettazione dei diversi contesti culturali, i metodi di risoluzione dei problemi in lavoro di gruppo interculturali, di sensibilizzazione per la percezione di se stessi e la percezione degli altri, stereotipi e pregiudizi.

Il 50% degli esperti intervistati ha indicato che sarà necessaria una metodologia specifica per l'identificazione dei bisogni formativi dei lavoratori immigrati, per aiutarli a trovare una formazione adeguata per ogni persona / gruppo di persone a seconda della regione di origine e delle loro esperienze professionali.

Infine, tutti gli esperti sono stati invitati ad indicare i metodi di insegnamento preferiti e il materiale di studio che utilizzano. Per quanto riguarda i metodi di insegnamento si può dire che le spiegazioni, il metodo imparare facendo, i workshop e lo studio di casi sono i metodi privilegiati. Per quanto riguarda i materiali tutti gli intervistati indicano materiali stampati e strumenti interattivi come materiali utilizzati nella formazione.

4.- ITALIA

Considerando la prima parte dell'intervista relativa ai processi di identificazione dei bisogni formativi all'interno dell'azienda, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di avere un servizio di gestione delle risorse umane o una persona incaricata dell'assunzione del personale, che si occupano principalmente dell'assunzione del personale, della politica dei salari, della formazione e degli Acquisti e della gestione delle assenze per malattia e delle ferie gestione.

La metà di loro pianifica l'attività di formazione in modo informale, l'altra metà conduce una analisi delle esigenze di formazione anche appoggiandosi ad un operatore esterno gestito dall'ufficio Qualità dell'azienda.

Gli intervistati che siano carenti di una formazione adeguata per svolgere l'analisi dei bisogni formativi indicano diverse ragioni: non hanno una persona addetta alla formazione o l'impresa si occupa di un lavoro tecnico e la formazione tecnica dovrebbe essere sempre adattata alle nuove tecnologie utilizzate. Per affrontare le nuove sfide tutti dichiarano che le nuove tecnologie e la formazione e nuovi metodi di gestione delle risorse umane sarebbero opportuni.

La seconda parte delle interviste si concentra sulle nuove sfide nel processo di analisi dei fabbisogni di formazione all'interno di ambienti multiculturali. Le imprese selezionate hanno in quasi tutte esperienza con lavoratori immigrati. Tra le difficoltà che hanno dovuto affrontare ci sono soprattutto problemi di comunicazione e di socializzazione con i colleghi a causa della carenza di conoscenza della lingua italiana (uno dei lavoratori immigrati si è dimesso per questo motivo), seguita da problemi burocratici quali la conversione della patente di guida per lavoratori extra - comunitari e il rinnovo del permesso di soggiorno.

Sono tutti d'accordo che la formazione è un valido strumento per i lavoratori immigrati e aggiungono che per tutti i lavoratori, non solo per i lavoratori immigrati. Ritengono inoltre che sia utile per socializzare con gli altri colleghi al fine di evitare malintesi e per garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro. Quando la formazione in azienda mira a promuovere l'integrazione dei lavoratori immigrati, ritengono all'unanimità che debba essere indirizzata a tutti i dipendenti

Contrariamente a ciò che la gente pensa di solito, i lavoratori immigrati non hanno una lacuna formativa relativa alle competenze tecniche, ma relativa alla conoscenza della lingua italiana, in particolare la comprensione scritta. Essi sono spesso più abili e reattivi rispetto ai lavoratori italiani. Molti di loro sono overqualified per i posti di lavoro per i quali fanno richiesta poiché spesso possiedono un elevato livello di istruzione (per esempio una laurea). L'unico

problema comune delineato da parte di tutti gli intervistati è stata la conoscenza della lingua italiana.

Sorprendentemente la maggior parte degli intervistati pensa che una metodologia specifica per la prevenzione e l'individuazione delle esigenze di formazione dei lavoratori immigrati non sia necessaria, perché sanno già ciò di cui hanno bisogno, i loro problemi sono chiari e facilmente reperibili e credono che la formazione sia standard per tutti i dipendenti. Uno degli intervistati si appoggia alle agenzie di lavoro temporaneo che già conoscono le esigenze di formazione degli immigrati e l'esperienza e le qualifiche necessarie per lavorare per la sua azienda. Quindi nessuno è a conoscenza di materiale specifico in questo campo ..

Le aree in cui il personale dell'impresa devono essere formate per affrontare adeguatamente il fenomeno interculturalità all'interno della società sembrano essere:

Comunicazione interculturale e lingue, e tutti gli intervistati dichiarano di essere disponibile a frequentare un corso di formazione in questo campo.

L'interculturalità è una tendenza generale nel mondo imprenditoriale e uno degli intervistati specifica che il fenomeno è cominciato da un determinato settore economico (a Vicenza l'industria conciaria)

5.- INGHILTERRA

Nella regione, la South West Regional Development Agency ha implementato un lavoro intensive su argomenti che riguardano i lavoratori immigrati nell'industria dell'alimentazione, che è molto importante nelle zone rurali.

I lavoratori immigrati sono concentrati in una serie di settori economici. Tra quelli che sono occupati, il Workers Registration Scheme (WRS) stima che circa il 70% di quelli registrati sono nel settore dell'amministrazione, commercio, gestione, ospitalità, catering e agricoltura.

La regione del South West ha la seconda più alta percentuale occupata nell'agricoltura, 23% in confronti alla media nazionale che è pari a 13.2%. Nella regione il numero di occupati nel settore dell'accoglienza, catering, lavorazione del cibo, pesce, carne, e nel settore sanitario e di cura è maggiore rispetto la media nazionale. Ricerche condotte dal Department of work and pensions nel 2002, hanno mostrato che i lavoratori immigrati sono concentrati sia nei lavori più qualificati che in quelli meno qualificati. Un ampio numero di immigrati possiedono già qualifiche professionali quando arrivano in UK. In ogni caso c'è una significativa domanda da parte di questi gruppi di corsi di lingua inglese. Una recente relazione del Institute for Employment Research ha rilevato che una delle maggiori barriere all'occupazione che gli immigrati devono affrontare era la scarsa conoscenza della lingua inglese.

Ulteriori ricerche sono necessarie per avere un'immagine nazionale sulla gestione delle risorse umane. Emerge che mentre ci sono innumerevoli documenti e ricerche che trattano delle questioni riferite ai lavoratori immigrati, sono scarse le ricerche disponibili come materiale generico e che affrontano i temi delle politiche delle risorse umane o esprimono le considerazioni dei datori di lavoro degli immigrati.

Il quadro nazionale in relazione al questionario è molto oscuro per mancanza di prove disponibili. E' ipotizzabile che tali informazioni non siano disponibili o contenute all'interno di aziende private, ma solo disponibili in agglomerati urbani con una maggiore concentrazione di di lavoratori immigrati che risiedono in altre parti del Regno Unito

With the creation of the 25 Sector Skills Councils, who have all created their own Skills Academies it is conceivable that governmental priorities have switched to focus on integration of immigrants into communities as opposed to skills advancement and employer relationships.

Con la creazione dei 25 Consigli di Competenze di settore, che hanno creato le proprie Accademie delle Competenze, è concepibile che le priorità governative comincino a concentrarsi sul tema dell'integrazione degli immigrati nella comunità.

6.- SPAGNA

Poiché l'inserimento lavorativo degli immigrati direttamente connesso ad un offerta di lavoro, il ruolo dei gestori delle risorse umane è essenziale. Negli ultimi anni sono sempre più consapevoli dei vantaggi derivanti dall'assunzione di questi lavoratori, non solo in riferimento al risparmio di stipendi, ma anche in riferimento al valore aggiunto per le loro imprese. A parte la crescente esperienza diretta, alcune iniziative nazionali stanno promuovendo i benefici di includere i lavoratori stranieri nel loro personale. La Croce Rossa, in Spagna, ha pubblicato una guida per i gestori delle risorse umane, evidenziando le potenzialità degli immigrati. Tra gli altri essi enfatizzano:

- ◆ Elevati livelli di motivazione al lavoro
- ◆ Volontà di auto-miglioramento.
- ◆ Capacità di affrontare le nuove sfide.
- ◆ Iniziativa e il coinvolgimento.
- ◆ Grande interesse e volontà di apprendere.
- ◆ La flessibilità funzionale, per adeguarsi alle esigenze del sistema produttivo.
- ◆ La mobilità geografica

Alcuni enti senza scopo di lucro che operano nel settore, stanno organizzando seminari e workshop per lo scambio di conoscenze e per migliorare la consapevolezza circa la realtà degli immigrati. Questi enti stanno inoltre fornendo corsi brevi ai volontari e altre persone interessate al tema.

In ogni caso, un grosso sforzo deve essere fatto per formare il settore privato, e più precisamente, i manager e dirigenti intermedi, al fine di far loro capire le potenzialità dei lavoratori immigrati e insegnare loro i processi amministrativi necessari all'assunzione di lavoratori stranieri.

Nella maggior parte dei casi, il profilo delle imprese che assumono immigrati è composto principalmente da grandi imprese che hanno la necessità di coprire un gran numero di posizioni e che hanno il materiale e strumenti giuridici per farlo.

Questo ultimo aspetto è molto importante, in quanto il processo di assunzione di immigrati richiede l'adempimento di alcuni aspetti giuridici e formali. Inizialmente, si è trattato di un processo informale, in cui gli immigrati con un permesso di lavoro facevano richiesta di lavoro. Ma dal 2003, quando il tasso di immigrazione e sistema contingente sono stati fissati, le aziende hanno cominciato ad assumere nei paesi di origine, soprattutto in quelli che hanno un accordo speciale con la Spagna (Bulgaria, Romania, Marocco, Ecuador e Polonia). Questa assunzione nel paese di origine è considerato molto efficace da parte delle imprese pur auspicando una maggiore semplicità del processo.

Conclusioni:

Possiamo trovare processi di assunzione per la copertura di posti di lavoro vacanti nelle imprese dove i principali atteggiamenti e valori dei lavoratori maschi e femmine sono sempre più apprezzati, anche oltre le proprie qualifiche. Di conseguenza, in caso di assunzione di lavoratori stranieri, in aggiunta alla loro formazione e esperienza acquisita nel paese di origine, saranno prese in considerazione anche alcune caratteristiche personali diffuse tra le popolazione immigrate.

Lo sviluppo di una diagnosi dei bisogni di formazione implica una serie di compiti che sono comuni a qualsiasi organizzazione, come ad esempio:

- Definire la missione dell'organizzazione
- Sviluppare una completa analisi del lavoro
- Stabilire il contenuto delle competenze
- Attuare gli strumenti necessari
 - Osservazione
 - Somministrazione di questionari
 - Realizzazione di interviste
- Elenco dei bisogni formative identificati
- Identificazione delle lacune formative
- Pianificazione dei bisogni a breve / medio e lungo termine
- Sviluppo di un Piano di Formazione
- Creazione di parametri di valutazione

Lo studio dei profili di competenza richiede analisi, di conseguenza, tre aree vengono determinate dai diversi posti di lavoro esistenti in un settore: gli obiettivi, i compiti e le qualifiche necessarie per la posizione di lavoro. Per quanto riguarda gli obiettivi, è necessario evidenziare il volume, la distribuzione e gli attuali obiettivi dei posti di lavoro esistenti e futuri. Per quanto riguarda i compiti, è necessario definire i compiti che corrispondono ai posti di lavoro attuali e futuri, così come il loro grado di priorità e, infine, facendo riferimento alla qualifica delle posizioni di lavoro è necessario definire il contenuto, i valori, le attitudini, le capacità e le priorità dei seguenti elementi:

- Tipo di formazione richiesto dai lavoratori
- Metodologia richiesta: formazione in presenza, formazione mista o formazione a distanza
- Le ragioni principali per la richiesta di questo tipo di qualifica
- L'esperienza nella formazione continua e il grado di apprendimento ottenuto
- Livello di soddisfazione e utilità raggiunta con la formazione continua

- Distribuzione delle esigenze di qualificazione in base al grado di priorità
- Obiettivi irraggiungibili nelle circostanze attuali
- Esigenze di qualifiche specifiche e trasversali
- Classificazione delle esigenze di qualificazione che compongono la struttura organizzativa (categoria professionale, unità funzionale, l'anzianità di servizio nel centro, ecc.)

Come risultato, è indispensabile che settore e azienda definisca la sua specifica mappa di competenze sulla base delle relazioni elaborate a livello settoriale e intersettoriale.

Pertanto, la pianificazione flessibile di formazione sul posto di lavoro deve tenere in considerazione i seguenti aspetti: :

1. Numero e profilo dei lavoratori che hanno bisogno di formazione in un determinato periodo.
2. Percorso formativo da seguire da parte dei lavoratori. Il contenuto deve essere stabilito in un percorso formativo, definito in base alla capacità di apprendimento dei lavoratori e alla formazione più appropriata.
3. Assunzione di formatori per i lavoratori. Tali assunzioni devono essere effettuate, dopo aver definito la qualifica, l'esperienza e le competenze che i formatori devono possedere. In questo senso, deve essere chiarito che i lavoratori più qualificati in un settore, non sono necessariamente quelli che hanno le migliori competenze didattiche. Quindi, formare i formatori nell'insegnamento delle competenze è una buona scelta che le imprese devono adottare. Si consiglia inoltre di prevedere una serie di premi, che esprimano il riconoscimento delle imprese ai loro formatori che realizzano tale importante compito.
4. Durata delle attività di apprendimento non formale e frequenza dell'insegnamento. È necessario progettare un cronogramma in cui sia inserito il percorso formativo specificando chi saranno i formatori e chi riceverà la formazione.
5. Le risorse tecniche richieste dalle attività di apprendimento non formale
6. Le modifiche previste nelle caratteristiche dei compiti di cui i lavoratori hanno bisogno e modifiche dell'organigramma. Il trasferimento dalla formazione al lavoro, può comportare - e in molte occasioni è auspicabile- modifiche al contenuto dei compiti, nella struttura organizzativa
7. Tecniche e indicatori per la valutazione delle attività di apprendimento non formale. Una gestione integrale della formazione non formale dovrebbe concludersi nel mettere in pratica delle attività di valutazione, al fine di individuare il livello di apprendimento acquisito, la difficoltà di origine, come è applicata e il suo impatto

Quali sono le attività che possono essere svolte all'interno della società?

- Progettazione del protocollo di accoglienza (precedente)
- Il contatto con altre organizzazioni e risorse (ricerca a casa, censimento, la sicurezza sociale, ecc .)
- Elaborazione di una guida sociale, culturale e di lavoro guida della regione ospitante
- Mediazione interculturale
- Misure di accompagnamento e follow-up

Alcune di queste attività possono sembrare troppo semplici, ma se è la prima volta che il lavoratore immigrato lavora nel paese ospitante, egli potrebbe non conoscere i diritti e gli obblighi derivanti da un rapporto di lavoro. Per questo motivo è opportuno rafforzare la fase di accoglienza di ogni lavoratore.

La preparazione degli strumenti per la rilevazione dei bisogni di formazione dei lavoratori immigrati è necessario prendere in considerazione le seguenti linee guida (che evidenziano anche l'importanza della formazione delle risorse umane e responsabili della formazione in questo campo):

- Promuovere piani di formazione innovativi contenenti aspetti quali la comunicazione non verbale
- Progettare gruppi di lavoro culturalmente misti in seno all'azienda, al fine di promuovere la comunicazione all'interno e tra i settori
- Rompere la tradizionale divisione tra posti di lavoro qualificati per i lavoratori nazionali e non qualificati per i lavoratori immigrati
- Avviare misure di sostegno alla lealtà dei lavoratori immigrati, non solo su una base economica, ma su aspetti di motivazione al lavoro. In questo senso, è necessario non dimenticare che, è un errore considerare solo la realizzazione personale come una motivazione per la crescita professionale, individuale o di occupazione, dato che in altre culture il lavoro non è una delle priorità delle persone
- Trarre profitto dai modelli organizzativi dal punto di vista della gestione, senza dimenticare i concetti di integrazione e di soddisfazione personale
- Includere misure di azione positiva in materia di politiche della gestione
- Proporre la distribuzione dei compiti all'interno della società in base a criteri rigorosamente basati sulle qualifiche e non sull'origine del lavoratore
- Redigere materiale informativo multilingue di formazione
- Coinvolgere tutti i lavoratori nelle iniziative di formazione interculturale