



DG Edukacja i Kultura  
Program „Uczenie się przez całe życie”  
Leonardo da Vinci



**IN-WORKER**

## **IN-WORKER WP2**

**IN-WORKER: NARZĘDZIE DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ DZIAŁÓW  
PERSONALNYCH I SZKOLENIOWYCH W CELU BADANIA I ZASPOKAJANIA  
POTRZEB SZKOLENIOWYCH PRACOWNIKÓW W ŚRODOWISKACH  
MIĘDZYKULTUROWYCH**

**SYNTEZA  
RAPORTU KOŃCOWEGO Z BADAŃ**

Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska ani Narodowa Agencja nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną oraz za sposób wykorzystania zawartych w niej informacji.

## **Wstęp**

---

W roku 2006 łączny wskaźnik migracji w 27 państwach EU wyniósł 1 570 564 imigrantów. Równa się to 80% rocznego przyrostu naturalnego (1 950 000 mieszkańców w roku 2006). Największy wskaźnik migracji zanotowano w Hiszpanii (+611 345) i Włoszech (+377 468), a następnie w Wielkiej Brytanii (+ 159 500), Francji (+93 567), Irlandii (+66 749) oraz Belgii (+53 357). W tym samym czasie odnotowano duży odpływ z krajów takich jak Litwa, Holandia i Polska.

Trzy główne powody migracji (zarówno legalnej jak i nielegalnej) do EU to azyl polityczny, zawarcie małżeństwa i migracja zarobkowa.

Mając na uwadze charakterystykę rynku pracy, imigracja pozwala na zwiększenie zasobów siły roboczej, a przez to zwiększa potencjał przedsiębiorstw i umożliwia ich szybszy i trwały rozwój. Udział imigrantów w rynku pracy jest generalnie niższy niż pracowników krajowych. Poziom zatrudnienia imigrantów jest o około 14% niższy niż obywateli danego kraju.

Blisko 60% obcych pracowników zostało zatrudnionych w “hotelach, restauracjach i prywatnych gospodarstwach”, “przemysle i budownictwie” oraz “usługach biznesowych” w 2002 roku. Z drugiej strony ich udział jest niższy w sektorach takich jak “rolnictwo”, “usługi finansowe” oraz “służba zdrowia i praca społeczna” podobnie jak w administracji publicznej, edukacji itd.

Niniejszy dokument jest syntezą raportu z badań przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw w krajach partnerów w ramach projektu. Badania dotyczyły procesów analizy potrzeb szkoleniowych i planowania szkoleń w przedsiębiorstwach, zagadnień związanych z integracją pracowników-imigrantów i oczekiwań respondentów odnośnie narzędzia IN-WORKER.

## **GLÓWNE REZULTATY**

### **1.- REPUBLIKA CZESKA**

Liczba imigrantów pracujących w Republice Czeskiej zwiększyła się w obecnych latach. Oznacza to, że czeskie społeczeństwo, które do tej pory było homogeniczne, musi zastosować nowe rozwiązania.

Zrealizowane badania wskazują, że występuje tu brak wiedzy i dokumentów na temat istniejących praktyk lub działań w polu rekrutacji siły roboczej wśród imigrantów, integracji szkoleniowej i pracowniczej. Istnieje wiele dokumentów lub działań na temat integracji imigrantów w społeczeństwie w sensie ogólnym, lecz tylko kilka spośród nich jest nastawionych na integrację zawodową.

Brak metodologii i bardzo skomplikowany system wydawania pozwoleń na pracę dla obcokrajowców skutkuje istnieniem nielegalnego rynku pracy oraz systemem ukrywania imigrantów.

Znajomość języka czeskiego ma kluczowe znaczenie dla integracji imigrantów na czeskim rynku pracy. Są też inne, ważne zagadnienia odnoszące się do imigrantów.

Kluczowe warunki wstępne dla integracji pracowników-imigrantów są następujące:

- 1) znajomość języka czeskiego
- 2) orientacja imigrantów w społeczeństwie
- 3) relacje imigrantów z innymi pracownikami
- 4) motywacja do pracy
- 5) znajomość prawa
- 6) znajomość standardów technicznych

W Republice Czeskiej występuje brak dokumentów, analiz i narzędzi dla zapobiegania i wykrywania potrzeb szkoleniowych wśród imigrantów. Informacje na temat zróżnicowania kulturowego, zarządzania w środowiskach wielokulturowych, planowania procesu szkoleń podane w łatwy i przystępny sposób, a także interaktywne narzędzia ułatwiające ten proces byłyby bardzo przydatne.

Oprócz kursów języka czeskiego, pracownicy-imigranci są zainteresowani w szczególności kursami w zakresie znajomości obsługi komputera. Inne istotne szkolenia to kursy motywacji do pracy, gdzie pracownicy-imigranci są zapoznawani z legalnym rynkiem pracy, pisanie listu motywacyjnego i CV, wypełnianie formularzy, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych itd.

## **2.- POLSKA**

80% respondentów stwierdziło, że w miejscach pracy nie mają działu zarządzania zasobami ludzkimi lub działu zajmującego się wyłącznie rekrutacją. Jest to dość zaskakujące, lecz wynika z faktu, że zbadane zostały raczej mniejsze firmy. Sześć na dziesięć osób pracujących na kierowniczych stanowiskach wskazało na to, że działania szkoleniowe są prowadzone w sposób nieformalny, a trzy spośród nich, że jest to rezultat analizy potrzeb szkoleniowych. Jedna osoba odpowiedziała, że analiza potrzeb i przeprowadzanie szkoleń odbywają się na zasadzie podwykonawstwa. To zjawisko mówi nam, że większość przedsiębiorstw nie prowadzi żadnej formy analizy potrzeb szkoleniowych, a szkolenia często są wybierane przypadkowo.

Na uwagę zasługuje fakt, że dziewięć spośród dziesięciu badanych osób powiedziało, że szkolenia, które oferują ich pracodawcy są odpowiednie i zaspokajają potrzeby szkoleniowe. Może to sugerować, że nieformalny sposób planowania szkoleń oznacza, że menedżerowie po prostu porozmawiają z pracownikami i pytają ich, które szkolenia są lepsze, które bardziej doceniane. Ten sposób wydaje się sprawdzać, chociaż nie jest to profesjonalna metoda. Połowa menedżerów posiada doświadczenie w zarządzaniu pracownikami-imigrantami. Uważają oni, że szkolenia są bardzo dobrym narzędziem integracji pracowników w przedsiębiorstwie.

Większość respondentów stwierdziła, że pracownicy-imigranci wykazują „lukę szkoleniową” w porównaniu do krajowych pracowników. Wyjaśnieniem tego faktu jest brak sprecyzowanej wiedzy na temat specyficznych cech kraju, w którym pracują (kultura, zwyczaje, prawo). Niemal każdy respondent wskazał, iż istnieje konieczność specyficznej metodologii zapobiegania powstawaniu luk szkoleniowych i identyfikacji potrzeb szkoleniowych wśród pracowników-imigrantów. 80% respondentów uważa, że wielokulturowość to ogólny trend w polskich przedsiębiorstwach, a tylko 20% uważa ją za odosobniony trend.

Warto zauważyć, że połowa respondentów wskazała, że nie ma wystarczającego doświadczenia w pracy z imigrantami i większość z nich chciałaby uczestniczyć w szkoleniu, które rozwija te umiejętności. Najczęściej wskazywano obszary szkoleń zważywszy na aspekt komunikacji międzykulturowej, potrzeby szkoleniowe pracowników-imigrantów i umiejętności społeczne. Wyniki badań wykazały, że w naszym regionie nie ma możliwości uczestniczenia w tego rodzaju szkoleniach. Biorąc pod uwagę rozwój zasobów ludzkich, jako główny czynnik rozwoju, większość respondentów dawała wskazówki mające na celu poprawę poziomu integracji pracowników-imigrantów. Można do nich zaliczyć:

- klasy integracyjne / pracę grupową
- szkolenia
- wspólne działania



DG Edukacja i Kultura  
Program „Uczenie się przez całe życie”  
Leonardo da Vinci

# IN-WORKER

- naukę nowego języka

Ze względu na brak oddzielnych działów rekrutacji i szkoleń, kadra kierownicza zajmująca się tymi zadaniami, chętnie widziałaby możliwość wykorzystania narzędzia ułatwiającego planowanie szkoleń dla pracowników, z włączeniem imigrantów. Większość respondentów wskazała też dziedziny, w których chciałyby być szkolone:

- komunikacja międzykulturowa
- potrzeby szkoleniowe pracowników-imigrantów
- umiejętności społeczne

Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska ani Narodowa Agencja nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną oraz za sposób wykorzystania zawartych w niej informacji.

### **3.- NIEMCY**

Rezultaty badań, po porównaniu ich z rezultatami na poziomie europejskim, pokazują pewne trendy. Ponad 50% respondentów zatrudnia imigrantów lub rozważa taki krok (są to imigranci z niskim poziomem umiejętności, co oznacza obniżone koszty pracy, umożliwia zatrudnienie pracownika wyszkolonego tylko w pewnym aspekcie, zwiększa równość i elastyczność w zatrudnieniu). Może to być uznane za trend w polityce zatrudnienia, który będzie coraz bardziej znaczący.

Więcej danych na ten temat wskazuje, że 80% firm zatrudnia imigrantów ze względu na to, że działają w biznesie międzynarodowym i mogą wykorzystać wiedzę tych pracowników w zakresie języków obcych jak również wiedzę wielokulturową. 50% firm zatrudnia imigrantów ze względu na to, że posiadają taką samą wiedzę i kwalifikacje jak pracownicy krajowi. 90% firm uważa, że kompetencje zawodowe są tak samo istotne jak językowe. Do zatrudnienia wymagane są umiejętności w zakresie języka niemieckiego lub w wielu przypadkach umiejętności w zakresie języka angielskiego.

Doświadczenia respondentów były w większości pozytywne. W kwestii kwalifikacji i umiejętności pracowników-imigrantów uznano, że bardzo istotną rolę stanowi znajomość języka. 90% spośród zbadanych wskazało kompetencje językowe jako bardzo ważne dla zatrudnienia w ich firmie oraz integracji w środowisku pracowniczym.

Zapytani o to, w jakich dziedzinach muszą wyszkolić się pracownicy-imigranci, wskazali naukę języka jak również kwestie zawodowe. Potrzeba dodatkowego szkolenia dla osób prowadzących kursy została dostrzeżona przez ponad 50% respondentów.

75 % przepytanych ekspertów wskazało, że nie mieli doświadczenia w zakresie różnorodności wielokulturowej oraz uważają, że jest ona bardzo ważna. Dostrzegają też potrzeby w następujących zakresach:

- komunikacja międzykulturowa
- rozwiązywanie konfliktów
- zróżnicowanie kulturowe
- nowe idee i instrumenty językowe
- kurs języka angielskiego/niemieckiego
- nowe technologie i aspekty wielokulturowe
- nowe metody zarządzania HR

Ponad 70% ekspertów uznało, że bardzo ważnym jest, aby szkolić pracowników na wszystkich poziomach: menadżerów, kierowników działów i inne osoby w kwestiach takich jak: akceptacja zróżnicowania wielokulturowego i innych środowisk kulturalnych, metod rozwiązywania



DG Edukacja i Kultura  
Program „Uczenie się przez całe życie”  
Leonardo da Vinci

## IN-WORKER

problemów w środowiskach wielokulturowych, a także wycucia problemu izolacji, stereotypów itd.

50 % respondentów zwróciło uwagę na fakt, że będzie istnieć potrzeba specyficznej metodologii dla identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników-immigrantów, pomagającej im znaleźć adekwatne metody szkolenia dla każdej osoby/grupy w zależności od ich miejsca pochodzenia i doświadczeń zawodowych.

W końcu wszyscy zostali zapytani o preferowane metody nauczania oraz materiały, których używają. W kwestii metod nauczania, możemy powiedzieć, że faworyzowane są wyjaśnienia, nauka poprzez działanie, warsztaty i studia przypadków. W kwestii materiałów wszystkie osoby uznają zarówno drukowane materiały jak również te interaktywne. Identyfikacja potrzeb również może się odbywać za pomocą narzędzi tradycyjnych jak i interaktywnych.

## **4.- WŁOCHY**

W kwestii pierwszej części wywiadu odnoszącej się do procesu identyfikacji potrzeb szkoleniowych w ramach przedsiębiorstwa, większość spośród zbadanych zadeklarowała, że posiada dział ds. zarządzania zasobami ludzkimi lub osobę odpowiedzialną za rekrutację, która przeważnie zajmuje się rekrutacją pracowników, a ponadto polityką płac, szkoleń oraz wydawaniem zwolnień i wysyłaniem na urlop.

Połowa spośród nich planuje działania szkoleniowe w sposób nieformalny, podczas gdy inni prowadzą analizę potrzeb szkoleniowych za pomocą zewnętrznego operatora zarządzanego przez firmowy Wydział Kontroli Jakości.

Respondenci, którzy uważają, że nie ma odpowiedniego typu narzędzia do realizacji analizy potrzeb szkoleniowych, podają kilka powodów: nie mają pracownika wyznaczonego do szkoleń lub firma działa w sektorze technicznym i szkolenia techniczne zawsze powinny być dostosowane do nowych technologii. Wszyscy zgadzają się, że aby sprostać wyzwaniom, nowe technologie i narzędzia do planowania szkoleń, z których mogłyby korzystać osoby zarządzające zasobami ludzkimi są konieczne.

Druga część wywiadu była skupiona na nowych wyzwaniach w procesie analizy potrzeb szkoleniowych w ramach środowisk wielokulturowych. Wybrane firmy mają w większości doświadczenie w zatrudnianiu pracowników-imigrantów. Wśród trudności, którym musieli sprostać wymienili przede wszystkim komunikację i problemy w integracji tych pracowników ze względu na brak znajomości języka włoskiego (jeden spośród obcych pracowników zrezygnował z pracy z tego właśnie powodu), ponadto problemy biurokratyczne, takie jak zmiana prawa jazdy lub odnawianie pozwolenia na pobyt.

Wszyscy respondenci zgadzają się, że szkolenia są potrzebne dla pracowników-imigrantów oraz dodają, że szkolenia są fundamentalnym narzędziem dla wszystkich pracowników, nie tylko tych obcego pochodzenia. Są bowiem użyteczne w integracji i nawiązywaniu wzajemnych dobrych relacji, pomagają unikać konfliktów w miejscu pracy. Szkolenia w firmie mają na celu promocję i integrację imigrantów, jednak powinny być adresowane do wszystkich pracowników.

W przeciwieństwie do tego, co ludzie z reguły myślą, pracownicy-imigranci nie wykazują luki szkoleniowej w zakresie umiejętności technicznych, lecz w zakresie języka włoskiego, w szczególności pisanego. Ponadto, często są bardziej uzdolnieni i kompetentni od pracowników krajowych, ponieważ są przyzwyczajeni do zarządzania własnymi metodami. Wielu spośród nich ma wyższe kwalifikacje, niż te wymagane do pracy o którą aplikują, często posiadają wysoki poziom wykształcenia (np. magister). Jedyne wspólne problemy to brak znajomości języka włoskiego.

Co ciekawe, większość przebadanych uważa, że nie jest potrzebna specyficzna metodologia w zakresie zapobiegania i identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników-imigrantów, ponieważ oni wiedzą już, czego ci ludzie potrzebują, ich problemy są jasne i proste do zdefiniowania, uważają też że szkolenia powinny być standardowe dla wszystkich pracowników. Niektórzy opierają tę opinię na badaniach agencji tymczasowego zatrudnienia, znających potrzeby imigrantów oraz ich doświadczenie i kwalifikacje.

Podstawowym obszarem, w którym osoby przebadane chciałyby się szkolić wydają się być:

- o kursy w zakresie wielokulturowości i komunikacji międzykulturowej.

Wielokulturowość to ogólny trend w świecie przedsiębiorców, choć zaczął się od kilku sektorów. Pomimo coraz większej popularności tematyki zróżnicowania wielokulturowego, informacje na ten temat są ciągle pożądate, a respondenci wskazują, że posiadanie narzędzia umożliwiającego identyfikację potrzeb szkoleniowych w takich środowiskach wpłynęłoby na efektywność nie tylko planowania ale i samą integrację pracowników.

## **5.- ANGLIA**

W ramach regionu, Agencja Rozwoju Regionu South West podjęła prace dotyczącą aspektów zatrudniania imigrantów w przemyśle spożywczym, co jest bardzo znaczące dla obszarów wiejskich.

Większość imigrantów pracuje w przemyśle. Spośród osób zatrudnionych, Schemat Rejestracji Pracowników (WRS) ocenia, że blisko 70% z ogółu zarejestrowanych pracuje w administracji, biznesie, zarządzaniu, hotelarstwie, przemyśle spożywczym i rolnictwie.

Region South West jest drugim w kraju pod względem zatrudnienia w rolnictwie. Jest to 23% w porównaniu do średniej krajowej w wysokości 13.2%. Poziom zatrudnienia w hotelarstwie, przemyśle spożywczym, rolnictwie i rybołówstwie, oraz służbie zdrowia jest nieznacznie wyższy od średniej dla kraju. Badania zrealizowane przez Departament Pracy w 2002 roku wykazały, że pracownicy-imigranci posiadają zarówno niskie jak i wysokie poziomy umiejętności. Znacząca liczba imigrantów posiada istotny poziom kwalifikacji zawodowych zdobytych przed przyjazdem do nowego kraju. W tych grupach występuje wysoki popyt na naukę języka angielskiego. Obecny raport Instytutu Badan Zatrudnienia wykazał, że główną barierą dla imigrantów jest brak znajomości języka angielskiego.

Konieczne są dalsze badania, aby móc zobrazować narodowy profil aspektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pomimo, że zrealizowano wiele badań na ten temat, w większości nie są one dostępne do wglądu publicznego.

Krajowy obraz w odniesieniu do zrealizowanego badania jest w pewnym stopniu niejasny ze względu na brak widocznej ewidencji. Takie informacje nie są dostępne lub są związane z prywatnymi przedsiębiorstwami lub też dostępne jedynie w obszarach większej koncentracji pracowników-imigrantów mieszkających w innych częściach UK.

Wraz z utworzeniem 25 Wydziałów Umiejętności Sektorowych, które posiadają własne Akademie Umiejętności, jest pewne, że rządowe priorytety skupiają się na integracji imigrantów w społecznościach i relacjach z pracownikami.

Kadra kierownicza MŚP przyznaje, że posiadanie narzędzia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych wewnątrz firmy byłoby przydatne i ułatwiłoby proces integracji.

## **6.- HISZPANIA**

Kierownicy ds. zarządzania zasobami ludzkimi pełnią istotną rolę w tym kraju. W ostatnich latach stali się bardziej świadomi korzyści płynących z zatrudniania tej grupy, nie w znaczeniu oszczędzania środków, lecz uzyskania wartości dodanej w firmach. Oprócz doświadczenia bezpośredniego, niektóre inicjatywy narodowe promują korzyści z włączania pracowników zagranicznych do kadry pracowniczej firm. Hiszpański Czerwony Krzyż opublikował podręcznik dla menadżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, wskazujący na potencjał imigrantów. Wymienia on między innymi:

- wysoki poziom motywacji do pracy
- chęć ulepszania siebie
- zdolność do sprostania nowym wyzwaniom
- inicjatywę i integrację
- wysoki poziom zainteresowania pracą
- elastyczność funkcjonalną, w celu adaptacji do potrzeb systemu produkcyjnego
- mobilność geograficzną

Niektóre organizacje non-profit działające w tym polu organizują seminaria i warsztaty mające na celu wymianę doświadczeń i zwiększenie świadomości w zakresie rzeczywistości imigrantów. Organizacje te prowadzą również krótkie kursy i szkolenia dla wolontariuszy i innych osób zainteresowanych tym tematem. W każdym wypadku należy mieć na uwadze sektor prywatny, lub bardziej szczegółowo – menadżerów firm i pośrednich liderów dostarczając im szkolenia, które umożliwią im zrozumienie potencjału pracowników-imigrantów oraz nauczenie się procesów administracyjnych wymaganych do zatrudnienia obcokrajowców.

Proces rekrutacji imigrantów wymaga wypełnienia pewnych procedur formalnych i prawnych. Początkowo był to mało skomplikowany proces, gdy imigranci z pozwoleniem na pracę mogli aplikować o pracę w danym zawodzie. Lecz od 2003 roku rozpoczęto rekrutować głównie osoby pochodzące z krajów mających pewne konkretne uzgodnienia z Hiszpanią, takich jak: Bułgaria, Rumunia, Maroko, Ekwador, Polska. Taka metoda rekrutacji imigrantów (tj. pochodzących z tych krajów) jest uważana za bardzo efektywną przez firmy, które są zainteresowane ułatwieniem tego procesu.

W większości przypadków, przebadani przedsiębiorcy reprezentują większe firmy, które muszą zatrudnić wielu pracowników i które posiadają legalne instrumenty i środki, aby to uczynić. Nie zawsze są jednak doświadczeni w pracy w środowiskach interkulturowych. Nie posiadają też interaktywnych narzędzi do badania potrzeb szkoleniowych i planowania szkoleń i tym samym przyznają, że możliwość korzystania z takiego narzędzia, a przynajmniej przetestowania go, byłaby interesująca.

## **Wnioski:**

W procesie rekrutacji pewną rolę mogą odgrywać stereotypy na temat danych grup etnicznych lub narodów. W tym wypadku opinia o danej grupie lub kraju przekłada się na konkretnego imigranta, który szuka pracy, podobnie jak opinia o imigrantach w ogóle.

Tworzenie Diagnozy Potrzeb Szkoleniowych implikuje serie zadań, które są wspólne dla każdej organizacji. Są to następujące zadania:

- definicja misji organizacji
- realizacja kompletnej analizy zawodowej
- ustanowienie kompetencji
- wdrażanie koniecznych narzędzi
  - obserwacja
  - badania ankietowe
  - wywiady
- identyfikacja luk szkoleniowych
- planowanie krótko- i długo-terminowych potrzeb szkoleniowych
- tworzenie planu szkoleń
- opracowanie parametrów ewaluacji

Studium profili kompetencji wymaga przeanalizowania trzech obszarów zdefiniowanych przez różne pozycje zawodowe istniejące w ramach sektora – cele, zadania i wymagane kwalifikacje do danego zawodu. W kwestii celów, trzeba koniecznie podkreślić rozmiar, dystrybucję i aktualne cele w ramach istniejących i przyszłych miejsc pracy. W kwestii zadań, trzeba zdefiniować zadania, które korespondują z obecnymi i przyszłymi miejscami pracy. W kwestii wymaganych kwalifikacji na dane miejsce pracy, należy wykazać zawartość, wartości, zdolności i znaczenie (w sensie priorytetów) wszystkich tych elementów.

- typ szkolenia wnioskowany przez pracowników
- wnioskowana metodologia: szkolenie bezpośrednie, szkolenie w formie blended learning lub distance learning
- główne powody wnioskowania o dany rodzaj kwalifikacji
- doświadczenie w kształceniu ustawicznym i osiągnięty poziom edukacji
- poziom satysfakcji i użyteczności kształcenia ustawicznego
- dystrybucja potrzeb szkoleniowych według priorytetu
- nieosiągalne cele w obecnych okolicznościach
- specyficzne wymagania w zakresie kwalifikacji
- klasyfikacja potrzeb w tym zakresie, która jest odpowiednia do struktury organizacyjnej (kategoria zatrudnienia, jednostka funkcjonalna, osoby starsze w centrum zainteresowania itd.)

W rezultacie, znaczącym jest fakt, że każdy sektor i przedsiębiorstwo definiuje mapę specyficznych kompetencji bazując na raportach opracowanych na poziomie sektorowym i międzysektorowym.

Elastyczne planowanie szkoleń musi brać pod uwagę następujące aspekty:

1. Liczbę i profil pracowników, którzy potrzebują szkolenia w danym zakresie.
2. Ścieżkę edukacyjną dla pracowników. Treści muszą być ustalone podczas przygotowania szkolenia, zaprojektowane w zależności od zdolności oraz z użyciem najwłaściwszych form nauczania.
3. Rekrutację trenerów – musi uwzględniać kwalifikacje, doświadczenie oraz umiejętności w tym zakresie. W tym sensie należy wyjaśnić, że pracownicy którzy są lepiej wykwalifikowani w jednym polu, niekoniecznie muszą posiadać umiejętności w zakresie nauczania. W ten sposób szkolenie ich w umiejętnościach nauczania jest dobrym wyborem, który powinien być wzięty pod uwagę w firmach. Pomocne jest również przewidzenie systemu nagród za realizację tak istotnego zadania.
4. Czas trwania szkolenia nieformalnego oraz częstotliwość nauczania. Konieczne jest, aby zaprojektować harmonogram, w ramach którego opisany zostanie trener oraz osoby przez niego szkolone.
5. Zasoby techniczne wymagane w nieformalnym nauczaniu.
6. Zmiany przewidziane w charakterystyce zadań pracowników lub zmian ich stylu organizacyjnego. Transfer od szkolenia do pracy może implikować – i w wielu przypadkach jest to pożądane – modyfikacje w zawartości zadań, struktury organizacyjnej etc.
7. Techniki i wskaźniki ewaluacji działań nauczania nieformalnego. Integralne zarządzanie szkoleniem nieformalnym powinno zawierać praktyczną ewaluację, mającą na celu identyfikację osiągniętego poziomu umiejętności, pojawiające się trudności, sposób w jaki je rozwiązano itd.

Jakie działania dodatkowe mogą być zrealizowane w ramach przedsiębiorstwa?:

- Stworzenie protokołu powitania
- Kontakt z innymi organizacjami i zasobami (poszukiwanie miejsc zamieszkania, spis ludności, bezpieczeństwo społeczne itd.)
- Opracowanie społecznego, kulturowego i zawodowego przewodnika dla danego regionu
- Mediacja międzykulturowa
- Pomiary towarzyszące i końcowe

Niektóre spośród tych działań mogą wydawać się zbyt podstawowe, jednak jeśli imigrant pracuje po raz pierwszy w danym kraju, może nie znać praw i obowiązków w zakresie zatrudnienia. Z tego powodu warto przejść przez fazę inicjacji dla każdego pracownika.

Rozpoczęcie tworzenia narzędzia dla wykrycia potrzeb pracowników-imigrantów wymaga wzięcia pod uwagę następujących myśli przewodnich (które podkreślają również znaczenie szkoleń menadżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi):

- Promowanie innowacyjnych planów nauczania zawierających aspekty takie jak komunikacja niewerbalna.
- Tworzenie mieszanych kulturowo grup w ramach przedsiębiorstwa w celu promocji komunikacji wewnątrz i pomiędzy działami.
- Łamanie tradycyjnego podziału wysokich pozycji zawodowych dla krajowych pracowników i tych gorszych dla imigrantów.
- Rozpoczęcie działań mających na celu zwiększenie lojalności imigrantów, nie tylko w sensie ekonomicznym, ale też wzrostu ich motywacji zawodowej.
- W tym sensie konieczne jest, aby nie zapominać, że rozważanie tylko rozwoju osobistego jako motywacji do rozwoju zawodowego, indywidualnych osiągnięć w tym polu to błąd, ponieważ w innych kulturach praca niekoniecznie stanowi priorytet.
- Wykorzystanie modeli organizacyjnych z punktu widzenia zarządzania, nie zapominając koncepcji integracji i satysfakcji osobistej.
- Włączenie miar pozytywnych działań do polityki zarządzania.
- Proponowanie dystrybucji działań w ramach przedsiębiorstwa w zgodzie z kryteriami ściśle bazującymi na kwalifikacjach, a nie pochodzeniu pracownika.
- Stworzenie wielojęzycznych materiałów informacyjnych i szkoleniowych w ramach przedsiębiorstwa.
- Włączenie wszystkich pracowników w uczestnictwo w działaniach szkoleń wielokulturowych.

Narzędzie powinno pomagać w zdefiniowaniu potrzeb szkoleniowych pracowników i zwiększać efektywność procesu planowania szkoleń poprzez elementy interaktywne (automatyczne zapisywanie profilu użytkownika, generowanie raportów grupowych, planowanie zasobów). Powinno także zawierać odniesienie do źródeł informacji na temat zróżnicowania kulturowego, zarządzania nim oraz opisywać korzyści z zatrudniania pracowników-imigrantów.