



## **Varnost pri delu za tuje delavce**

2023-2-HU01-KA210-ADU-000176157

### **Priročnik za trenerje**



**Sofinancira  
Evropska unija**

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.

NEWAGESAFETY LTD.

2024.

# Vsebina

<b>Vsebina</b> .....	<b>3</b>
<b>Dobrodošlica in predstavitev usposabljanja</b> .....	<b>4</b>
<b>Predstavitev metodologije poučevanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Raznolikost delavcev, ki niso iz EU, in koristi za organizacijo</b> .....	<b>5</b>
<b>Naloga</b> .....	<b>7</b>
1.1 Prednosti večkulturnega delovnega okolja .....	8
<b>Naloga</b> .....	<b>9</b>
1.2 Izzivi in priložnosti za delodajalca.....	10
<b>2. Ureditev varnosti in zdravja pri delu v skladu s pravom EU</b> .....	<b>12</b>
2.1 Pravice tujih delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu .....	12
2.2 Dolžnosti in odgovornosti delodajalca.....	12
<b>Naloga</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Krepitev strpnosti in vključevanja na delovnem mestu</b> .....	<b>16</b>
3.1 Priložnosti za vključevanje .....	16
<b>Naloga</b> .....	<b>17</b>
3.2 Študije primerov in najboljše prakse.....	18
<b>4. Akcijski načrti in komunikacija</b> .....	<b>20</b>
4.1 Izvedite analizo SWOT trenutnih tujih delavcev v organizaciji .....	21
<b>Naloga</b> .....	<b>22</b>
4.2 Izobraževanje in komunikacija .....	23
4.3 Spremljanje in revizija.....	24
<b>5. Komunikacijske spretnosti in obvladovanje konfliktov za delavce iz različnih okolij</b> .....	<b>25</b>
5.1 Asertivna komunikacija .....	27
<b>6. Komunikacijske strategije</b> .....	<b>28</b>
6.1 Učinkovita komunikacija s tujimi delavci .....	29
<b>7. Trajnost in vizija</b> .....	<b>31</b>
7.1 Dolgoročna ohranitev delavcev iz držav nečlanic EU.....	31
7.2 Inovacije in izboljšave za boljše delovne pogoje in izkušnje zaposlenih.....	31
<b>8. Odprta komunikacija v primeru agencijskih delavcev</b> .....	<b>32</b>
<b>9. Ocenjevanje in razvoj</b> .....	<b>33</b>
9.1 Opredelitev naslednjih korakov za upravljanje in izboljšanje rezultatov izobraževanja .....	33

## Predstavitev usposabljanja

Z usposabljanjem želimo seznaniti udeležence z različnimi delovnimi nalogami na njihovih delovnih mestih, izboljšati njihove medosebne veščine in jim pomagati pri sodelovanju s sodelavci iz tretjih držav. Pričakujemo, da se bodo do konca usposabljanja znali počutiti kot doma v različnih organizacijskih strukturah ter vzpostaviti in vzdrževati dobre odnose s sodelavci iz tujine. V mnogih primerih je to lahko ključ do uspešnega vodenja zaposlenih v organizaciji. Prav tako želimo izboljšati komunikacijske spretnosti udeležencev in doseči, da bodo po usposabljanju bolje sprejemali svoje sodelavce, zaposlene in dobavitelje. Vaje temeljijo na načelih več znanih metodologij, ki so navedene v nadaljevanju. Poleg senzibilizacije smo poudarili razvoj komunikacijskih spretnosti. Ključno je, da poznamo in razumemo socialne odnose in tehnike vplivanja, ki delujejo med ljudmi, ter procese, s katerimi drug drugemu pripisujemo zmotne značaje in lastnosti, ki lahko vodijo v razvoj predsodkov. Udeleženci se bodo morali naučiti, kako se izogniti pastem in kako spremeniti pogosto zakoreninjene navade in vzorce vedenja, ki so v nasprotju s cilji integracije tujih zaposlenih, tako med iskalci zaposlitve kot med delodajalci. Naloge, uporabljene v usposabljanju so zasnovane tako, da procesi v skupini temeljijo na sodelovanju, povezovanju in medsebojnem spoštovanju, ne pa na tekmovalnosti.

Usposabljanje je usmerjeno v razvoj naslednjih kompetenc:

- timsko delo, medosebne veščine,
- komunikacijske veščine (učenje asertivne komunikacije)
- veščine izvajanja predstavitev,
- sposobnost razumevanja in reševanja težav, ki izhajajo iz kulturnih razlik,
- tehnike obvladovanja konfliktov,
- razumevanje in izkazovanje podpore.

## Predstavitev načina usposabljanja

Odločili smo se za uporabo učne metode, ki ne vzame veliko časa. Krajšemu teoretičnemu uvodu, sledijo praktične vaje usmerjene v hitrejše učenje, aktivno sodelovanje in vzpostavljanje dobrih delovnih odnosov med zaposlenimi. Med usposabljanjem želimo spodbujati individualno in timsko delo, da se teoretično znanje, preneseno v prakso, hitreje in učinkoviteje osvoji.

### 1. Raznolikost delavcev, ki niso iz EU, in koristi za organizacijo

Vključevanje delavcev iz tretjih držav je izredno pomemben korak tako z vidika socialne kot tudi delovne politike. Trenutno je upravljanje raznolikosti vse bolj prisoten trend v kadrovskih praksah večine mednarodnih podjetij. V 21. stoletju se delavci z različnimi etničnimi ozadji, potrebami in miselnostjo vse bolj obravnavajo kot glavni vir inovativnih idej, ki jih lahko podjetja "izkoristijo" za povečanje dobička in konkurenčnosti

→ Raznolikost delovne sile: večkulturna ali kulturna raznolikost se nanaša na socialne, etnične, verske in jezikovne razlike med posamezniki.

#### Mednarodna literatura razlikuje štiri tipe integracije:

- A. **kognitivna integracija:** oseba se nauči jezika, običajev in norm - v celoti se vključi v družbo,
- B. **strukturna integracija:** življenjski in delovni standard, varnost zaposlitve in možnost za mobilnost navzgor - osredotočenost na delo,
- C. **socialna integracija:** posameznik vzpostavi mrežo odnosov z drugimi priseljenci in lokalnimi prebivalci, odprtost do ostalih prebivalcev in gojenje stikov z drugimi kulturami,
- D. **čustvena integracija:** razvijanje občutka pripadnosti družbi gostiteljice, razvijanje občutka patriotizma do države gostiteljice in njene skupnosti.

Razumevanje vrst integracije je pomembna informacija za kadrovnike, saj jo lahko uporabijo za oblikovanje in izvajanje konkretnih ukrepov za čim bolj učinkovito vključevanje delavcev iz tretjih držav v organizacijo, kar bomo podrobneje predstavili v enem od naslednjih poglavij.

### Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Prednostno razvrstite štiri tipe integracije (A, B, C, D) v skladu s svojimi vrednotami. (v prostor lahko vpišete več kot eno črko)

--	--	--	--

V nekaj stavkih pojasnite, zakaj ste izbrali ta vrstni red:

..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
---

## 1.1 Prednosti večkulturnega delovnega okolja

Da bi podjetje uspešno delovalo, mora uskladiti strategijo podjetja, upravljanje človeških virov in kulturo podjetja. Poleg tega mora resno pozornost nameniti upravljanju raznolikosti. Čeprav se globalizirajo tudi organizacijske kulture, to ne velja za člane organizacije, saj so vsi zaposleni kulturno različni. Zato morajo podjetja, ki delujejo v večkulturnem okolju, zagotoviti, da imajo vsi enake pogoje in priložnosti.

Večkulturno okolje vsem zaposlenim ponuja številne priložnosti za razvoj, ki so povzete v naslednjih štirih točkah:

### 1. Ustvarjalnost in izmenjava izkušenj

Vsaka oseba izhaja iz drugačnega okolja in ima drugačne izkušnje in stališča. Vrednote močno vplivajo na osebnost in stališča osebe, kar lahko odpira nove priložnosti.

### 2. Učinkovitejše sprejemanje odločitev

Gospodarske ali tehnološke razmere v različnih državah so posameznike morda prisilile v iskanje rešitev, s katerimi so pridobili bogate izkušnje, ki jih lahko uporabijo in delijo z novimi sodelavci.

### 3. Razvoj ugleda podjetja

Tuji delavci se za delo običajno odločajo za svetovno znana podjetja, zlasti če je podjetje znano po tem, da je prijazno in odprto do ljudi iz drugih kultur in držav. To je priložnost za zaposlitev bolj usposobljenih posameznikov.

### 4. Učinkovitost in rast dobička

Pri tujih delavcih je bilo ugotovljeno, da lahko učinkoviteje opravljajo svoje naloge, če sta jim zagotovljeni potrebna podpora in pomoč pri vključevanju. Razlog za to je tudi večji pritisk za prilagajanje v novem okolju, kar lahko motivira obstoječe osebje. Poleg učinkovitosti so lahko argument v prid tujim delavcem tudi nizki stroški plač, kar vodi v dolgoročno dobičkonosnost podjetja.

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Razvrstite izjave (1,2,3,4) po pomembnosti glede na to, kaj se vam zdi najpomembnejše (v presledek lahko vnesete več kot eno črko)

--	--	--	--

V nekaj stavkih pojasnite, zakaj ste izbrali ta vrstni red:

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---



## 1.2 Izzivi in priložnosti za delodajalca

Delodajalec se bo v več korakih soočil s številnimi izzivi. Razlog za to so številne negativne novice, ki se pojavljajo ob zaposlovanju tujih delavcev. Zato sta ključnega pomena ustrezno **obveščanje** obstoječega osebja in premagovanje jezikovnih razlik na organizacijski in okoljski ravni.

V prvem koraku se vaše podjetje odloči zaposliti tuje delavce, kar vključuje:

- nabor in organizacijo potovanja tujih delavcev,
- zagotavljanje nastanitve,
- nacionalizacija kvalifikacij,
- komuniciranje z zaposlenimi in njihovo usposabljanje.

V tem primeru se obrnite na ponudnike svetovanja in podpore pri zaposlovanju tujcev.

Naslednji korak predstavljajo priprave v podjetju in okolju pred prihodom zaposlenih iz tujine:

- priprava dvojezičnih oznak in znakov,
- priprava ustreznih informacij in izobraževalnih gradiv,
- vzpostavitev ločenega komunikacijskega kanala za vodje in kadrovske službe,
- stalna komunikacija z zaposlenimi.

Zadnji in najzahtevnejši korak vključuje prihod in sprejem:

- sprejem in dorečen postopek usposabljanja,
- zagotavljanje usposabljanja, primerne okolja in osebja,
- obvladovanje notranjih napetosti,
- zagotavljanje in pridobivanje podpore obstoječih delavcev.

Po izzivih omenimo številne priložnosti, ki jih prinaša zaposlovanje tujih delavcev. Največja prednost ta, da številna podjetja niso pripravljena za zaposlovanje tujcev, kar zagotavlja večji nabor kandidatov za tiste, ki se za to odločijo in pripravijo prvi.

Glavni razlogi za zaposlovanje tujcev so opisani v Strategiji vključevanja tujcev, ki niso državljani Evropske unije, v kulturno, gospodarsko in družbeno življenje Republike Slovenije (Ministrstvo za notranje zadeve, oktober 2023):

- Republika Slovenija zaznava pomanjkanje delovne sile na področju socialnega varstva in digitalne preobrazbe;
- raziskava Napovednik zaposlovanja nakazuje a) rast števila zaposlenih v gradbeništvu, gostinstvu, drugih poslovnih dejavnostih ter informacijskih in komunikacijskih dejavnostih, b) delodajalci imajo najpogosteje težave pri iskanju ustreznih delavcev kot so vozniki težkih tovornjakov in vlačilcev, varilci, delavci za preprosta dela v predelovalnih dejavnostih, kuharji, zidarji, natakarji in čistilci in c) težave izhajajo iz problematike pomanjkanja kadra na trgu dela;
- v zadnjih letih se povečuje število izdanih delovnih dovoljenj in soglasij za zaposlitev tujcev v Republiki Sloveniji.

## **2. Ureditev zdravja in varnosti v skladu s pravom EU**

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (OSHA) na podlagi Direktive Sveta 1989/391/EGS določa smernice, ki veljajo za vse države članice, vključno s Slovenijo. Zato je bilo treba uskladiti lokalne zakone, da bi zagotovili njihovo skladnost z direktivami. Njihova osnova je doseganje varnosti in zdravja pri delu, za kar so si dolžni prizadevati vsi delodajalci. Smernice zajemajo tako delodajalca kot delavca.

### **2.1 Pravice tujih delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu**

Dokler delavec iz tretje države zakonito prebiva in dela v EU, ima enake pravice in obveznosti kot vsak delavec iz države članice.

Oglejmo si najpomembnejše pravice:

- pravica do varnih in zdravih delovnih pogojev,
- pravica zavrniti delo, če bi to neposredno in resno ogrozilo njegovo življenje, zdravje ali telesno integriteto ali življenje drugih (npr. če nima potrebne varnostne opreme, osebne zaščitne opreme itd.),
- pravica do znanja in usposabljanja (teoretičnega in praktičnega), potrebnega za delo,
- izpolnjeni materialni pogoji, potrebni za delo (delovna oprema, orodje, osebna zaščitna oprema, zaščitni napitki, čistila, razkužila, sredstva za zaščito kože itd.).

### **2.2 Dolžnosti in odgovornosti delodajalca**

Za vsak gospodarski sektor ali panogo za delodajalce veljajo različni predpisi, zahteve in standardi. Povsod lahko obstajajo različni pogoji, ki jih postavljajo delodajalci, vendar si bomo zdaj ogledali pogoje, ki veljajo za vse.

Osnovna obveznost delodajalca je, da ves čas dela vzdržuje varne in zdrave delovne pogoje, pri čemer način doseganja tega cilja določi delodajalec na podlagi zakonodaje in predpisov, ki veljajo za njegovo dejavnost. Delodajalec določi pravila o varnosti in zdravju pri delu za zadevne dejavnosti ali procese in zahteva, da jih upoštevajo vsi, ki so prisotni ali delajo na delovišču. Pomembno je opozoriti, da je delodajalec odgovoren za delavca tudi v razmerju do tretjih oseb, zato je upoštevanje teh točk bistvenega pomena.

Poleg tega lahko odgovornosti delodajalca razdelimo v naslednje štiri skupine:

- a) splošno, kar velja za celotno področje varnosti in zdravja pri delu;
- b) objektivno, kar pomeni, da odgovornosti ni mogoče prenesti na zaposlene;
- c) primarno odgovornost do delavca, t.j. dolžnost delodajalca, da zagotovi ustrezne zdravstvene in varnostne pogoje.
- d) delodajalec določi, kako so izpolnjeni pogoji za pravico do dopusta.

Na podlagi tega mora delodajalec zagotoviti:

- izogibanje nevarnostim,
- oceno neizogibnih tveganj,
- odpravljanje težav pri izvoru,
- upoštevanje človeških dejavnikov,
- uporabo rezultatov tehničnega napredka,
- nadomestitev nevarnih dejavnikov z nenevarnimi,
- razvoj skladne in celovite strategije preprečevanja,
- uporabo kolektivne tehnične zaščite kot prednostne pred individualno zaščito,
- navodila za izvajanje nalog za delavce.

Delodajalec mora:

- zagotavljati ustrezno delovno opremo,
- razpravljati o uvajanju novih tehnologij z zaposlenimi,
- nemudoma raziskati nepravilnost in/ali o tem nemudoma poročati, sprejemati potrebne ukrepe, obveščati zadevne stranke in v primeru neposredne nevarnosti ustaviti delo,
- upoštevati pravilen postopek v primeru nesreče pri delu,
- zagotoviti osebno zaščitno opremo,
- prevzeti polno odgovornost za sprejetje vseh potrebnih ukrepov,
- nuditi prvo pomoč, zdravstveno oskrbo in požarno varnost,
- pripraviti načrt reševanja in ukrepanja v nujnih primerih.

Delodajalec mora objaviti interna navodila za zagotavljanje osebne varovalne opreme. Za vsako delovno mesto je treba pripraviti seznam potrebne zaščitne opreme, na katerem mora biti naveden certifikat proizvajalca o skladnosti ali ES-homologacija zaščitne opreme.

Zagotoviti mora potrebne človeške vire, kot so ustrezno število usposobljenih delavcev, strokovnjaki za varnost in zdravje pri delu, usposabljanje in prvo pomoč. Prav tako mora opredeliti organizacijske pogoje, ki lahko vključujejo informiranje, nadzor, izvrševanje, poučevanje, usposabljanje, higieno pri delu itd.

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	15-20 minut
Skupina:	4-6 oseb
Ocenjevanje:	15-20 minut

Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Na spodnjem seznamu označite z R trditev, ki je resnična za vas, in z N trditev, ki ni resnična za vas. Nato razvrstite naslednje trditve po vrstnem redu od 1 do 6. Od najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (6)
--	--

Kaj storiti, če vaš novi sodelavec iz tretje države v vašem podjetju ne nosi obvezne osebne zaščitne opreme?

Vprašam nadrejenega, ali je sodelavec prejel zaščitno opremo.		
Svojega sodelavca opozorim, naj takoj uporabi zaščitno opremo, ker drugače ogroža svoje življenje,		
Ni mi mar, to ni moja stvar.		
Informiram nadrejenega.		
Pritožil se bom kadrovski službi in službi za varnost in zdravje pri delu.		
Zaposlenemu ne dovolim opravljati dela, dokler ne bo upošteval predpisov.		

### 3. Krepitev strpnosti in vključevanja na delovnem mestu

Doslej smo obravnavali priložnosti in izzive vključevanja za delavce iz tretjih držav.

Pregledali smo različne korake vključevanja, ki so bili naslednji:

- A. **kognitivna integracija:** oseba se nauči jezika, običajev in norm,
- B. **strukturna integracija:** življenjski in delovni standard, varnost zaposlitve in možnost za mobilnost navzgor,
- C. **socialna integracija:** posameznik vzpostavi mrežo odnosov z drugimi priseljenci in lokalnimi prebivalci, odprtost do ostalih prebivalcev in gojenje stikov z drugimi kulturami,
- D. **čustvena integracija:** razvijanje občutka pripadnosti družbi gostiteljice, razvijanje občutka patriotizma do države gostiteljice in njene skupnosti.

Za uspešno dolgotrajno integracijo so potrebni vsi koraki. Delodajalci se moramo zavedati svojih omejitev in podpirati vse korake, čeprav jih ne moremo v celoti izvesti.

#### 3.1 Priložnosti za integracijo

Preučimo naše možnosti in stopimo v čevlje zaposlenega iz tretje države. Delali bomo v tuji državi, kjer ne poznam običajev, ljudi, hrane ali jezika.

Prvi koraki se začnejo v našem novem podjetju. Ali smo pripravljeni sprejeti tuje delavce? Ali je naše okolje primerno? Ali je naša organizacija usposobljena za obvladovanje nove situacije? Ali so bližnji sodelavci na delovnem mestu pripravljeni na takšno spremembo? Vse to so vprašanja, o katerih mora vsako podjetje zase razmisliti in se odzvati tako, da bo vključevanje na vseh stopnjah najbolj učinkovito.

Za doseg ciljev integracije bodo potrebne fizične, organizacijske in kulturne priprave ter spremembe.

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Na podlagi tega, kar ste slišali in prebrali, poskusite uganiti, katera integracija je opisana v naslednjih primerih, in jo označite z ustrezno črko.

- A. kognitivna integracija
- B. strukturna integracija
- C. socialna integracija
- D. čustvena integracija

Selitev v tujino v upanju na višjo plače, boljše življenje in višji življenjski standard	(B)
Čustvena navezanost na državo gostiteljico	(D)
Vključevanje v družbo države gostiteljice s prevzemom jezika in običajev	(A)
Pridobitev novih znancev v državi gostiteljici, ne da bi pri tem pozabili na svoje rojake	(C)



### **3.2 Delež zaposlenih tujcev v Sloveniji**

Konec leta 2023 je bilo po podatkih SURS-a v Sloveniji zaposlenih 138.327 tujcev, od tega jih je bilo 18.457 iz držav članic EU in 119.870 državljanov drugih držav. Zaposlenih slovenskih državljanov je bilo 783.365.

Do marca 2024 se je skupno število zaposlenih tujcev povečalo na 144.201, predvsem na račun državljanov drugih držav.

## **4. Akcijski načrti in komunikacija**

Poslovanje in zaposlovanje zahtevata spremembe in odločitve, ki jih moramo sprejeti v pravem trenutku. Postavimo si cilj in načrtujemo korake za doseganje tega cilja. Kaj in koliko virov potrebujemo? Ali je cilj dosegljiv? Koliko časa bo trajal ves proces? Ali se bodo vložena sredstva in energija obrestovali? Če se, koliko časa bo trajalo? Ta vprašanja si je zastavil že skoraj vsak, ki je v svojem podjetju izvedel kakšno spremembo. Nič drugače ni v primeru, ki ga preučujemo med našim usposabljanjem.

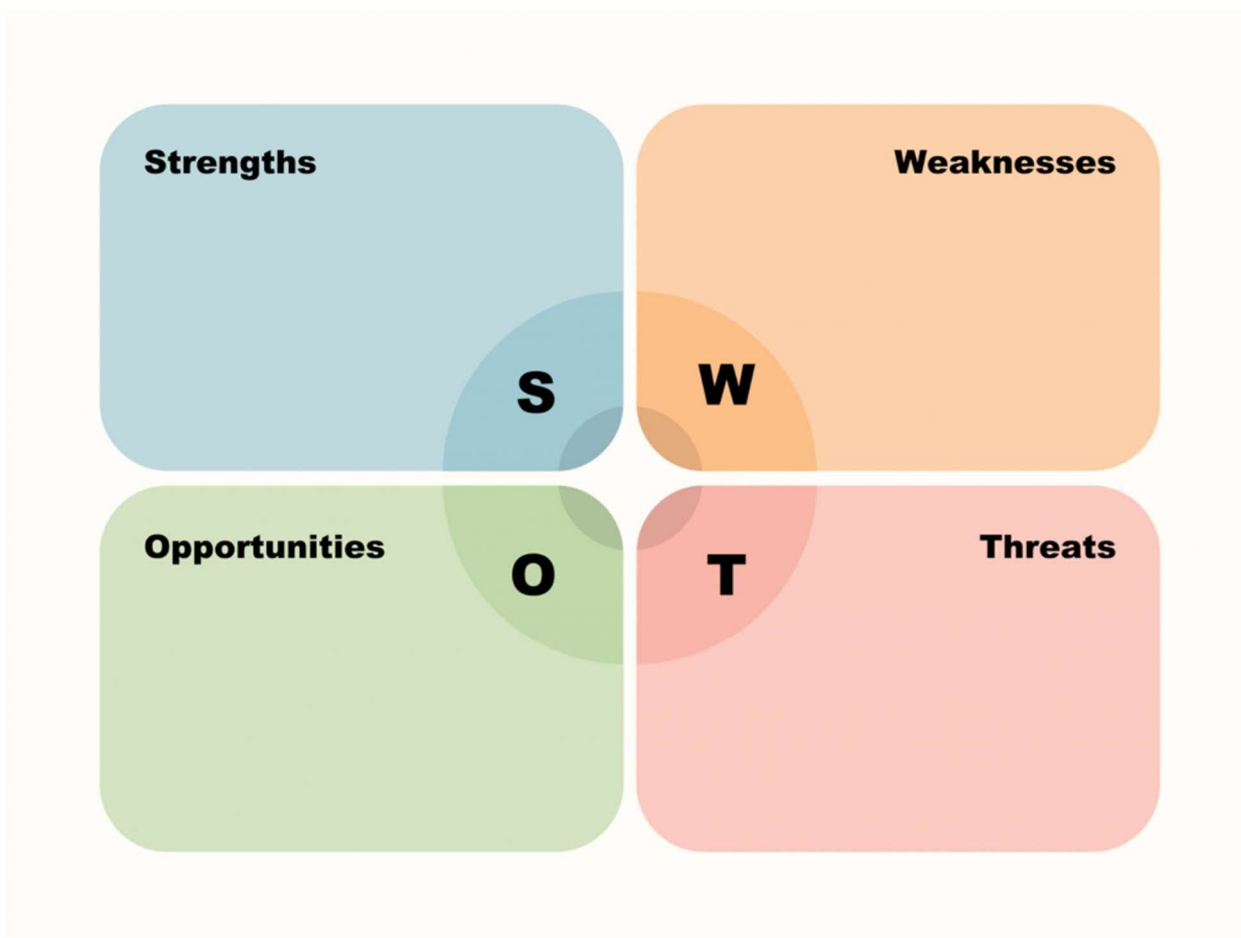
Določite končni cilj, ki ga razdelite na manjše cilje. Opišite, kako jih lahko dosežemo in izvedemo. Povzemite potrebne vložke, določite roke in odgovornosti. Ti akcijski načrti lahko potekajo vzporedno ali se celo nadgrajujejo, v vsakem primeru pa je povzemanje manjših ciljev bistveno za pridobitev celotne slike, tj. končnega cilja. Pri vsakem koraku si moramo prizadevati za merljive ukrepe, ki nam bodo pozneje pomagali pri spremljanju in merjenju učinkovitosti.

#### 4.1 Izvedite analizo SWOT trenutnih tujih delavcev v organizaciji.

Vredno je preučiti, kaj zaposlovanje delavcev iz tretjih držav pomeni za vaše podjetje in kako izvesti integracijo na delovnem mestu. Pri tem si lahko pomagate z analizo SWOT.

Analiza SWOT sestoji iz:

- **prednosti (Strengths)** - kje se odlikujete v različnih fazah integracije,
- **slabosti (Weaknesses)** – kje smo najmanj učinkoviti pri integraciji,
- **priložnosti (Opportunities)** - razvoj ali odpiranje novih področij, ki jih lahko oblikujejo zunanji dejavniki,
- **nevarnosti (Threats)** - znotraj podjetja, v določenem industrijskem segmentu ali celo gospodarska tveganja, na katera lahko vplivamo ali se jim izognemo.



Na podlagi teh informacij bomo skupaj z vami pripravili analizo dejavnikov, ki veljajo za vaše podjetje.

Na koncu analize ponovno preučimo lastnosti, ki smo jih razvrstili v 4 skupine. Prizadevajmo si, da ohranimo prednosti in spremenimo slabosti v prednosti. Bodimo pripravljeni na priložnosti in jih čim boljše izkoristimo. In bodimo pripravljeni na nevarnosti, če je le mogoče, da jih lahko preprečimo ali ublažimo njihov vpliv.

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	20-40 minut
Skupina:	vsi
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Praktični primer, ki po analizi potencialnega kandidata iz tretje države pokaže, ali smo ga pripravljene zaposliti, in na koncu povzame rezultat.

## Primer:

Prednosti:	Možnosti:
Slabosti:	Nevarnosti:

Individualni zaključek:

## 4.2 Izobraževanje in komunikacija

Osebne ankete in vprašalniki so glavni način za ugotavljanje odnosa zaposlenih do delavcev iz tretjih držav. Jezik, teme in strukturo je treba najprej prilagoditi vašemu podjetju. V takšnih primerih vam lahko pri pripravi in vrednotenju te ankete pomaga tretja oseba.

Kot smo že omenili, so pred uporabo in sprejemom potrebne tudi priprave. Prva in najpomembnejša točka je ustrezna komunikacija z zaposlenimi. Naravno je, da se bojimo negotovosti, morebitne izgube zaposlitve, morebitne nizke plače.

### **Za osebje so bistvenega pomena stalne in pomirjujoče informacije.**

Ko se vse bolj približujemo prihodu prvih tujih delavcev, imamo priložnost predstaviti njihovo kulturo, gastronomijo in običaje. Omogočite jim predstavitve, dogodke in dostop do gradiv s koristnimi informacijami.

Za uspešen prvi korak integracije pripravimo navodila za delo ter zbir predpisov in obvestil. Poglejmo na naše okolje z vidika tujca. Kaj potrebujemo, da bi se lahko orientirali in opravljali svoje delo? Priprava na več ravneh bo močno olajšala in olajšala prve korake vključevanja.

Pripravite prilagojen postopek uvajanja v njihovem maternem jeziku, ki jih bo seznanil s kulturo podjetja, toaletnimi prostori, menzami, običaji in delovnim mestom. Dobro je določiti prostor v podjetju, kjer bodo lahko domači in tuji delavci od prvega dne delali skupaj. Poleg tega prostora je še pomembneje vzpostaviti stabilno in podporno ekipo za usposabljanje, ki ji lahko zaupate in ki vam bo pomagala pri integraciji. Ti ne bodo odgovorni le za usposabljanje za delo, temveč tudi za lažjo integracijo, vključno z drugimi dejavnostmi med delovnim časom, kot so oblačenje, obroki in odmori. Zagotovite jim svetovanje v njihovem maternem jeziku o zaposlovanju, upravnih zadevah in po potrebi o osebnem življenju.

Tujem delavcu je v veliko pomoč, če mu pred prihodom predstavite svojo državo, običaje, zgodovino in kulturo podjetja. To lahko storite z video gradivi, spletnimi viri ali brošurami. Na ta način je mogoče vzpostaviti prvi stik še pred prihodom. Priporočamo, da ta sporočila posredujemo v jeziku posameznika.

Ko je na delovnem mestu dosežena stabilnost, lahko začnete razmišljati o nadaljnjih korakih. Začetek poučevanja slovenskega jezika je pomemben pri premagovanju ovir. Vzporedno lahko zagotovimo priložnosti za organizacijo skupnih kulturnih dogodkov in dejavnosti, na katerih lahko zaposleni drug drugemu predstavijo slovensko in tujo kulturo, hrano in praznike.

### 4.3 Spremljanje in revizija

Uspešnost integracije moramo neprestano spremljati. Neustrezno komuniciranje, akcijski načrt ali izvajanje lahko povzročijo resno škodo. Če ugotovimo, da naši postopki niso najbolj ustrezni, se ne smemo bati umakniti in ponovno razmisliti o njih. Vztrajanje pri slabih odločitvah lahko povzroči večjo škodo, kot delno sledenje dobrim.

Za spremljanje lahko uporabljamo različna orodja, ki jih lahko zagotovijo naši zaposleni v tretjih državah ali v domači državi. Najbolj koristno je, če vključimo zaposlene na vseh ravneh. To lahko dosežemo z vprašalniki in raziskavami o zadovoljstvu. Ti bodo pomagali izmeriti učinkovitost kolektivne integracije, ki bo temeljila predvsem na čustvenih in osebnih izkušnjah. Če želimo preveriti tudi dobičkonosnost ali učinkovitost, si moramo ogledati kazalnike proizvodnje in procesov ter jih primerjati z različnimi fazami pred integracijo in po njej.

Kot smo že omenili, je treba pri ukrepih stremeti k temu, da so merljivi. Z njimi bomo lahko ugotovili, ali smo na pravi poti ali pa moramo o teh ukrepih ponovno razmisliti.

## 5. Komunikacijske spretnosti in obvladovanje konfliktov za delavce iz različnih okolij

Pri komunikaciji govorimo o dveh ali več udeležencih, pri čemer sta vedno prisotna pošiljatelj in prejemnik, vlogi pa se lahko spreminjata. Pri komuniciranju želimo informacije posredovati ciljni skupini, na kar lahko vplivajo številni dejavniki. To so lahko zunanji dejavniki, pomanjkanje ali razlika v osnovnih informacijah ali sam način komuniciranja.

### Pokazatelji motenj v komunikaciji:

Težave z jasnim izražanjem misli ali idej

Težave z razumevanjem govorjenega jezika

Omejen besedni zaklad ali težave z iskanjem pravih besed

Težave z izgovorjavo

Jecljanje ali neodločno govorjenje

Težave z razumevanjem navodil ali govora

To so dejavniki, ki usmerjajo naše vsakodnevne pogovore, ko komuniciramo s sodelavcem, kurirjem ali prodajalcem. V vsakem primeru gre za posredovanje drugačnega sporočila, pri čemer se lahko razlikuje tudi način posredovanja, zato ne smemo zanemariti neverbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija je izraz, ki se uporablja za opis signalov v pogovoru, ki ne vključujejo govora. Sem lahko spadajo telesna drža, stik z očmi in držanje rok, informativna sporočila, piktogrami, svetlobni in zvočni signali itd..



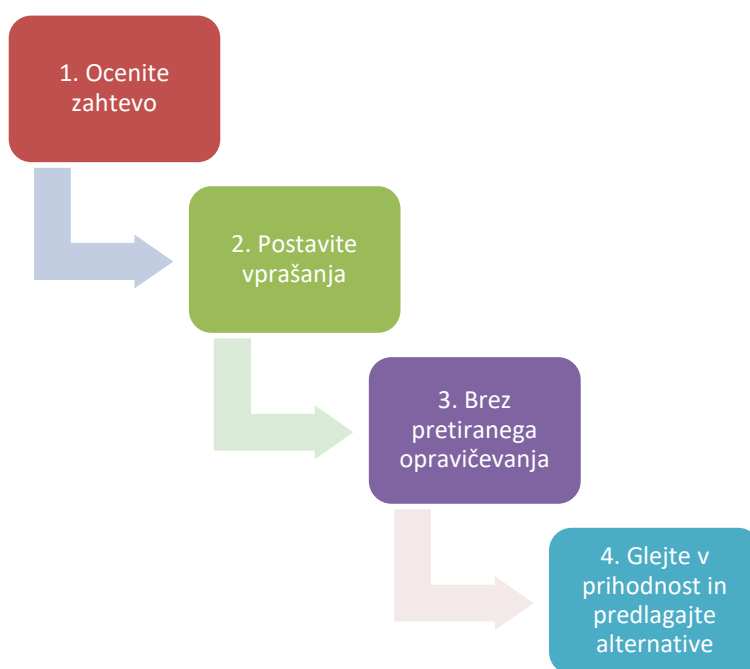
Gotovo ste že izkusili, da lahko zanimiva ali koristna tema postane strašno dolgočasna, če govornikova karizma, nastop in ton niso prijetni in zanimivi. Številne študije so pokazale, da govornikovo besedilo na predavanju predstavlja le majhen del komunikacije ter da imajo neverbalni in zvočni elementi veliko večji vpliv. Navsezadnje raje poslušamo posameznika, ki zna zadržati naše zanimanje, komunicira jasno in neposredno ter čigar ton in slog glasu lahko poistovetimo z vsebino predavanja.

Na podlagi teh ugotovitev lahko poudarimo, da je izbira ustreznih oblik komunikacije pomemben vidik tako za slovenske delavce kot za delavce iz tretjih držav.



## 5.1 Asertivna komunikacija

Asertivno komuniciranje je veščina, ki jo lahko uporablja in razvija vsakdo. Vključuje sposobnost izražanja svojega stališča o določeni temi, odprtost za poslušanje mnenja druge strani, tudi če je v nasprotju z vašim mnenjem, ter razumevanje in poistovetenje s partnerjevim stališčem.



Razumevanje in povezovanje sta najpomembnejša dela asertivne komunikacije, ki se je bomo zdaj lotili s pomočjo čustvene inteligence. Vsakdo ima to sposobnost, čeprav na različne načine. Nekateri ljudje težje prepoznajo čustveno raven drugih in se ne morejo poistovetiti s sogovornikom, medtem ko je drugim to lažje in lahko uspešno dosežejo občutek poistovetenja s prejemnikom. Vsi imamo različna ozadja, izkušnje in dogodke, ki so prispevali k temu, kako se obnašamo, živimo in vidimo svet. Pri asertivni komunikaciji moramo razumeti motivacijo, stališča in interese druge osebe. V komunikaciji pa jih lahko uporabimo, da usmerimo izid v smer, ki nam koristi. Bolj ko razumemo in se lahko poistovetimo s čustvenim stališčem druge strani do vprašanja in njeno ravno čustvene inteligence, bolj učinkovito ji lahko posredujemo svoje sporočilo.

## 6. Komunikacijske strategije

Zdaj, ko smo spoznali osnove komuniciranja, jih prenesimo v praktične primere. Kot smo že omenili, lahko poteka komunikacija med dvema ali več osebami. V vsakem primeru je treba uporabiti različna orodja.

Med komunikacijo med dvema stranema vedno ohranite očesni stik. Ocenite, kje so meje partnerjeve intimne sfere, in se držite v idealnem območju, kjer niste preblizu, kar povzroča nelagodje, ali preveč oddaljeni, zaradi česar vam druga oseba težko zaupa. V stoječem položaju poskušajte stati rahlo ob strani in ne iz oči v oči, kar lahko povzroči napetost. Če sedite, poskušajte storiti enako, da ohranite zaupanje. Roke in stopala naj bodo v udobnem, naravnem položaju, vendar pazite, da jih ne prekrižate pred seboj, saj to nakazuje občutek bližine in negotovosti.

Ko se pogovarjate s posameznikom in pride do izmenjave zaupnih ali neprijetnih informacij, vedno komunicirajte z osebami iz oči v oči. V primeru morebitnih konfliktov vedno prisluhnite vsem vpletenim stranem, razumite njihove čustvene vzgibe in ostanite objektivni. Nato ocenite situacijo ter odkrito delite svoja stališča in poglede na situacijo. To lahko storite individualno ali z vsemi vpletenimi stranmi, vendar bo odločitev za to v veliki meri odvisna od vprašanja in različnih pogledov strank.

Med pogovorom lahko govorimo umirjeno ali odločno, pri čemer je treba stopnjo glasu izbrati glede na temo in čustveno stanje prejemnika. Pazite, da ne boste nikoli delovali negotovo, nervozno ali obupano.

Če želite naenkrat doseči več ljudi, poskrbite, da boste vodili pogovor. Če oblika komunikacije to dopušča, vključite druge udeležence, vendar jim ne dovolite, da se oddaljijo, temveč ostanite pri temi. Ne dovolite, da se razvijejo zapleti, dajte jim možnost, da se o njih razpravlja ločeno. Razumite motivacijo in interese množice ter se odločite, kako boste posredovali informacije.

## **6.1 Učinkovita komunikacija s tujimi delavci**

Pri tujih delavcih poskusite uporabiti zgoraj opisana orodja in po potrebi vključite tolmača, seveda pa mu te tehnike razložite in mu naročite, naj jih uporabi. Pazite, da ne prestopite ali kršite predhodno ugotovljenih kulturnih norm, ki veljajo za delavca iz tretje države. Kot smo že omenili, razumite ideje delavca in se z njimi poistovetite. Kot tujec ste v novem kraju, kjer morda ne govorite jezika, morda ne poznate kulturnih dejavnikov, morda ste prišli sami in za seboj pustili družino in prijatelje.

V primeru skupinskega obveščanja ali komuniciranja ne bi smeli delati razlik in take primere bi morali obravnavati istočasno na vseh ravneh. Na ta način se izognemo antagonizmu in negativnemu dojemanju med različnimi narodnostmi, tako slovenskimi kot tujimi.

## Naloga

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	90-120 minut
Skupina:	vsi
Ocenjevanje:	-
	Razprava o posebnih problemih, analiza fiktivnih primerov na podlagi komunikacijskih vidikov.

Teme	Zapisi

## **7. Trajnost in vizija**

Trajnost v našem primeru pomeni, da je trenutna faza postopka zaposlovanja delavca iz tretje države v vašem podjetju operativna in uspešno izvedljiva za doseg potrebnih naslednjih korakov. Vsak ukrep in dejavnost pa vam bosta pomagala doseči zastavljeno vizijo.

### **7.1 Dolgoročna ohranitev delavcev iz držav izven EU**

Omenili smo učenje slovenskega jezika kot enega izmed bistvenih korakov integracije. Vzporedno lahko omogočimo priložnosti za organizacijo skupnih kulturnih dogodkov in dejavnosti, kjer lahko delovni migranti drug drugemu predstavijo slovensko in tujo kulturo, hrano ter praznike.

Pomembno je, da se ne počutijo kot tujci, ampak da jih sprejmemo. Zagotovite priložnosti za kulturne in gastronomske dejavnosti. Če imate v podjetju to možnost, zaposlite tujčevega dodatnega družinskega člana ali prijatelja in pomagajte pri selitvi in ustvarjanju doma. Tudi tako lahko vzpostavite zaupanje v vaše podjetje in pospešite proces integracije.

### **7.2 Inovacije in izboljšave za boljše delovne pogoje in izkušnje zaposlenih**

#### **7.3**

Prizadevajmo si pridobiti mnenja obstoječih slovenskih ali tujih zaposlenih. Prisluhnilimo idejam in potrebam. Zagotovite forum, skrinjico za ideje ali drugo priložnost za izmenjavo idej in potreb. Ustanovite skupino s predstavniki iz različnih oddelkov, ki bo razpravljala o idejah in zagotavljala njihovo izvajanje. Nagradimo vse ne glede na uspešnost predloga, da jih spodbudimo. Predstavite predloge, ki so bili izvedeni, in pri tem poudarite avtorje idej, vendar poskrbite, da se ne bo zdelo, da diskriminirate nekoga, ki ni imel uspešne ideje. To mora biti nagrada in ne diskriminacija.

## 8. Odprta komunikacija v primeru agencijskih delavcev

Zdaj, ko smo obravnavali osnove komuniciranja z zaposlenimi, si oglejmo, kako in o katerih temah komunicirati z najetimi ali agencijskimi delavci.

Vaše podjetje bo morda tudi prvo, ki bo vzpostavilo pravno razmerje z agencijo, ki ima izkušnje z zaposlovanjem delavcev iz tretjih držav. Te agencije so seznanjene s pravnimi postopki in imajo veliko izkušenj s sodelovanjem z drugimi partnerji, ki lahko pomagajo vašemu poslovanju. V takih primerih je ključnega pomena, da si izmenjate ustrezne informacije in tako olajšate postopek. Posredujte natančen opis delovnega mesta, opredelite potrebno število zaposlenih in napoved zaposlovanja. Če iščete kandidate za delovno mesto, ki zahteva specifične kvalifikacije ali ustrezne izkušnje, je to ključnega pomena pri iskanju ustreznega kandidata.

Zaposlovanje agencijskih delavcev omogoča fleksibilnost in prenese pravne zadolžitve na agencije, ki se ukvarjajo s posredovanjem zaposlenih iz tujine. Z njihovo pomočjo lažje obvladujemo nihanje potreb po kadrih, kar vodi k boljšim finančnim rezultatom. Prav tako je običajna praksa, da se agencijski delavci prej zaposlijo neposredno v podjetju, saj imajo izkušnje in so učinkovitejši kot novo zaposleni.

## **9. Vrednotenje in razvoj**

Na podlagi analize SWOT, ki smo jo že opravili skupaj, uporabimo znanje, ki ga imamo, da ocenimo, na kašni stopnji se nahajamo. Določimo si cilje, kam želimo priti, in skupaj ugotovimo, kako jih lahko dosežemo (katere ukrepe, spremembe in izboljšave potrebujemo za dosego tega cilja).

### **9.1 Opredelitev naslednjih korakov za upravljanje in izboljšanje rezultatov izobraževanja**

Na različnih stopnjah je potreben različen razvoj in strategije. Od zamisli o zaposlovanju delavcev iz tretjih držav do tega, da ti ljudje delajo za nas. Poleg tega, kar smo se naučili med usposabljanjem, prosimo za pomoč zunanja podjetja, tudi za njihove izkušnje.

#### **Zaključek in povzetek**

Usposabljanje je omogočilo vpogled v prednosti, priložnosti in izzive večkulturnega delovnega okolja. Spoznali smo zakonodajo, odgovornosti in pravice. Pregledali smo pomen komunikacije in čustvene inteligence ter njene praktične elemente. Skupaj smo izdelali analizo SWOT in nato določili svoje cilje ter ukrepe in korake za njihovo doseganje. Pri tem nam je pomagalo tako učenje kot tudi izmenjava dobrih praks. Zdaj lahko rečemo, da smo usposobljeni za zaposlovanje delavce iz tretjih držav na delovna mesta, za katera so ustrezno usposobljeni.

Gradivo 1 :

- A. **kognitivna integracija:** oseba se nauči jezika, običajev in norm,
- B. **strukturna integracija:** življenjski in delovni standard, varnost zaposlitve in možnost za mobilnost navzgor,
- C. **socialna integracija:** posameznik vzpostavi mrežo odnosov z drugimi priseljenci in lokalnimi prebivalci, odprtost do ostalih prebivalcev in gojenje stikov z drugimi kulturami,
- D. **čustvena integracija:** razvijanje občutka pripadnosti družbi gostiteljice, razvijanje občutka patriotizma do države gostiteljice in njene skupnosti.

### Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Določite prednostno razvrstitev štirih razsežnosti vključevanja (A, B, C, D) v skladu s svojimi vrednotami. (ni napačnega odgovora)

--	--	--	--

V nekaj stavkih pojasnite, zakaj ste izbrali ta vrstni red:



## Gradivo 2:

**Izmenjava ustvarjalnosti in izkušenj:** vsak ima drugačno ozadje, izkušnje in stališča. Te vrednote močno vplivajo na osebnost in perspektivo posameznika ter ju določajo, kombinacija teh pa lahko obema stranema, ki prihajata iz različnih kultur, odpira nove priložnosti.

**Učinkovitejše sprejemanje odločitev:** gospodarske ali tehnološke razmere v različnih državah so posameznike morda prisilile v iskanje rešitev, ki so jim dale bogate izkušnje, ki jih lahko uporabijo in delijo z delodajalcem v svoji državi.

**Krepitev ugleda podjetja:** tuji delavci raje delajo za svetovno znana podjetja, zlasti če je podjetje znano po tem, da je vključujoče in odprto za ljudi iz drugih kultur in držav. To je priložnost za zaposlitev bolj usposobljenih posameznikov.

**Učinkovitost in večji dobiček:** tuji delavci lahko učinkoviteje opravljajo svoje naloge, če so deležni potrebne podpore pri integraciji. To je tudi posledica večjega pritiska na izpolnjevanje zahtev, ki ga spodbuja novo okolje, kar lahko seveda motivira tudi obstoječe zaposlene. Poleg učinkovitosti pa so lahko argument v prid tujim delavcem tudi nizki stroški plač, ki vodijo k dolgoročni dobičkonosnosti podjetja.

### Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Po pomembnosti razvrstite trditve (1,2,3,4) glede na to, kaj se vam zdi najpomembnejše. (v presledek lahko vnesete več kot eno črko)

--	--	--	--

V nekaj stavkih pojasnite, zakaj ste izbrali ta vrstni red:

## Gradivo 3

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	15-20 minut
Skupina:	4-6 oseb
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Na spodnjem seznamu označite trditve, ki je <b>resnična</b> za vas, z <b>R</b> , trditve, ki je <b>neresnična</b> , pa z <b>N</b> . Nato v kronološkem vrstnem redu od 1 do 2 razvrstite naslednje trditve 6. Od najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (6)

Kaj storiti, če vaš novi sodelavec iz tretje države v vašem podjetju ne nosi obvezne osebne zaščitne opreme?

Trditve:	R/N	Številka
Vprašam nadrejenega, ali je sodelavec prejel zaščitno opremo.		
Svojega sodelavca opozorim, naj takoj uporabi zaščitno opremo, ker drugače ogroža svoje življenje,		
Ni mi mar, to ni moja stvar.		
Informiram nadrejenega.		
Pritožil se bom kadrovske službi in službi za varnost in zdravje pri delu.		
Zaposlenemu ne dovolim opravljati dela, dokler ne bo upošteval predpisov.		

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	5-10 minut
Skupina:	individualno
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Na podlagi tega, kar ste slišali in povedali, poskusite uganiti, katera integracija je opisana v naslednjih primerih, in jo označite z ustrezno črko.

- A. kognitivna integracija
- B. strukturna integracija
- C. socialna integracija
- D. čustvena integracija

Selitev v tujino v upanju na višjo plače, boljše življenje in višji standard življenja	
Čustvena navezanost na državo gostiteljico	
Vključevanje v družbo države gostiteljice s prevzemom jezika in običajev	
Pridobitev novih znancev v državi gostiteljici, ne da bi pri tem pozabili na svoje rojake	

## Gradivo 5

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	20-40 minut
Skupina:	vsi
Ocenjevanje:	15-20 minut
Učni pripomočki: vaje so "odprta knjiga", kar pomeni, da lahko vse učne pripomočke, ki vam bodo pomagali pri reševanju vaj, uporabljate brez omejitev.	Praktični primer, ki po analizi potencialnega kandidata iz tretje države pokaže, ali smo ga pripravljene zaposliti, in na koncu povzame rezultat.

## Primer:

Prednosti:	Priložnosti:
Slabosti:	Nevarnosti:

Individualni zaključek:

## Gradivo 6

## Naloga:

Čas, ki je na voljo za rešitev naloge:	90-120 minut
Skupina:	vsi
Ocenjevanje:	-
	Razprava o posebnih problemih, analiza fiktivnih primerov na podlagi komunikacijskih vidikov.

Teme	Zapisi
------	--------

--	--