



Hej!

KOMPLET ALATA ZA STICANJE VEŠTINA ZA ZAPOŠLJAVANJE

Uputstva za otvaranje mogućnosti
za dostojanstvene poslove za izbeglice



INGKA GRUPA
IKEA maloprodajna
kompanija



**Koga vidiš kada pogledaš osobu
koja je izbeglica?**

Komšiju, kupca, potencijalnog kolegu?
Ako ne vidiš to, možda ti nedostaje ključni
faktor za uspeh tvoje kompanije.



Sadržaj kompleta alata

ZAŠTO MORAMO NEŠTO DA PREDUZMEMO?	10
KAKO NAPRAVITI PLAN	16
Pristup u sedam koraka	18
1. Razumevanje zajednice	20
2. Interna procena	24
3. Osmišljavanje inicijative	30
4. Primena	36
5. Praćenje i mere	42
6. Procena i poboljšavanje	48
7. Promena narativa o izbeglicama	50
ŠTA SMO NAUČILI	52
UKLUČI SE	60

LOKALT predstavlja saradnju sa savremenim lokalnim dizajnerima iz Amana, Delhija, Bangkoka i internim dizajnerom kompanije IKEA. To je živopisna kolekcija tekstila i keramike ručne izrade u kojoj se lokalne tradicije susreću s tradicionalnom ručnom izradom, a koju proizvode društveni preduzetnici u Jordanu, Tajlandu i Indiji.



Vidi izazove prilike

Hajde da podržimo izbeglice

Moramo li nešto da preduzmemo?

Neverovatno je da je tokom 2022. 100 miliona ljudi bilo prinuđeno da napusti svoje najvažnije mesto na svetu, svoj dom i svoju zemlju. Tokom poslednjih godina Ingka je doživela dolazak ogromnog broja ljudi u zemljama u kojima posluje. Dolaze iz celoga sveta, iz regiona koji se susreću s najrazličitijim kriznim situacijama.

Stižu s velikim nadama i željom da krenu iz početka – da izgrade nov život za sebe i svoje porodice. Realnost s kojom se susreću je malo drugačija i pokazuje da je integracija teška u mnogim zemljama. Upravo Izveštaj o globalnim rizicima Svetskog ekonomskog foruma za 2022. pokazuje da je nevoljno raseljavanje velikog broja ljudi najveća dugoročna briga mnogih ekonomija i društava. Poruka je jasna: da, moramo nešto da preduzmemo.

Možemo li nešto preduzeti?

Stručnjaci se slažu da je posao ključan za uspešnu integraciju. Iz iskustva znamo da su ljudi visoko motivisani za rad i da imaju veštine, perspektive i iskustva koja mogu biti od koristi društvima i preduzećima. Tada mi stupamo na scenu. Verujemo da svaka osoba ima talenat koji treba negovati i cenimo svakog pojedinca zbog njegovih jedinstvenih sposobnosti i veština uz koje može da bude deo uspešnog razvoja poslovanja i ljudi.

Kao kompanija vođena vrednostima, jednakost i inkluzija su deo našeg DNK. Znamo da nam raznolika radna snaga pruža mogućnosti za bolje razumevanje potreba naših kupaca, a odražavajući različitost iz lokalnih zajednica, možemo proširiti našu bazu kupaca i osvojiti nova tržišta.

Hoćemo li nešto preduzeti?

Gde god da se nalazimo, dajemo svoj doprinos za naprednu i inkluzivnu zajednicu načinom na koji vodimo naše poslovanje i kroz inicijative za angažovanje lokalne zajednice, kao što je transformisanje praznih stanova i centara za izbeglice u domove. Takođe smo počeli da razmatramo kako možemo da proširimo integraciju izbeglica izvan našeg poslovanja ohrabrujući i svoje poslovne partnere da nešto preduzmu po tom pitanju. Naša inicijativa Veštine za zapošljavanje već je podržala više od 1700 izbeglica i tražilaca azila u 22 zemlje s ciljem da poboljšaju svoju zapošljivost i poznavanje jezika i povećaju svoje mogućnosti da započnu novu karijeru u novoj zemlji.

Sada više nego ikad ranije, ključno je da saradujemo u kompanijama, društvu i vladama kako bismo podržali i otvorili vrata za radna mesta, integracije i razvoj ljudi. Odmah moramo nešto da preduzmemo, a kroz saradnju imaćemo veći uticaj.

Hajde da zajedno nešto preduzmemo.

Jesper Brodin

Glavni izvršni direktor
Ingka Grupa

Ulrika Biesert

Glavna direktorka
za ljudske resurse
Ingka Grupa

Karen Pflug

Glavna direktorka
za održivi razvoj
Ingka Grupa

Tołga Öncü

Glavni direktor
za operacije
Ingka Grupa

O ovom kompletu alata

Privatni sektor može da daje značajan doprinos lokalnim naseljima i društvu u celini, pružajući podršku za integraciju izbeglica i otvarajući mogućnosti za dostojanstven rad za izbeglice. Zajedno možemo dokazati da inkluzivni rast i pozitivni društveni uticaj idu ruku po ruku.

U Ingka Grupi smo se obavezali da podržimo 2500 izbeglica do kraja 2023. godine. Naš cilj je da unapredimo njihove veštine kako bi se zaposlili unutar ili van naše kompanije. Kroz našu inicijativu Veštine za zapošljavanje pružamo obuku u trajanju od 3 do 6 meseci.

Izbeglice i tražioci azila se posle završene obuke pozivaju da konkurišu za postojeća slobodna radna mesta.

Do sada smo u Ingka Grupi pokrenuli inicijative Veštine za zapošljavanje u 22 zemlje koje su pomogle više od 1700 ljudi. Razvili smo ovaj komplet alata da bismo podelili svoje iskustvo i naučene lekcije.

Nadamo se da će te ovaj komplet alata inspirisati da i ti nešto preduzmeš.



**ZAŠTO PREDUZIMATI
MERE?**





Zato što se ovo dešava sada

Bez obzira na to da li u potpunosti razumemo geopolitičke razloge za migraciju izbeglica, činjenica je da izbeglice odmah zaslužuju podršku. Želimo im dobrodošlicu i podržavamo njihovu integraciju.

Izbeglice* su ljudi koji su primorani da napuste svoje domove zbog opasnosti od nasilja, sukoba, progona ili rata i koji su prešli međunarodnu granicu da bi pronašli bezbednost u drugoj zemlji. Većina njih kreće na opasna putovanja i prelaze preko mora, rizikujući živote da bi pokušali da dođu na bezbedno. Neki od njih ostaju zarobljeni na nekom od mesta na putu, a neki drugi ni ne prežive ovo putovanje.

Velike nade u sudaru s teškom stvarnošću

Razumljivo je da izbeglice koje uspeju imaju velike nade i ambicije. Žele da pronađu posao kako bi izdržavali svoje porodice i svojoj deci pružili obrazovanje i dobre izgleda za budućnost. Težak put se ne završava za one koji bezbedno stignu. Suočavaju se sa čestim odbijanjima i zastrašujućom neizvesnošću u vezi s tim da li će moći da ostanu ili će morati da se vrate u domove koji, u nekim slučajevima, više ne postoje. Situacija se komplikuje uz zagušenja koja se javljaju u obradi zahteva za azil i pružanju nege i smeštaja.

Zarobljeni u ciklusu

Ove okolnosti znače da većina izbeglica ima malo realnih izgleda za budućnost i da su u

riziku od socijalne isključenosti. Njihov kontakt s lokalnim stanovništvom često je veoma ograničen, što im otežava savladavanje lokalnog jezika i upoznavanje kulture. Mnogi osećaju da zavise od drugih i, u toj situaciji, njihovo samopoštovanje naglo opada.

Posao je ključan za integraciju

Stručnjaci kažu da je zapošljavanje neophodno za dugotrajnu i uspešnu integraciju izbeglica u zemlji u koju su izbegli. Ona treba da se obavi tu i odmah, a ne samo kada uslovi postanu idealni, odnosno, kada izbeglice nauče lokalni jezik ili kada se stanovništvo ujedini oko potrebe za integracijom. Na samom kraju, veoma je jednostavno: što je integracija bolja, to su manje tenzije u društvu.

Iako je posao ključan, u nekim zemljama nije dozvoljeno da tražioci azila i izbeglice rade legalno, a mnogim izbeglicama može da nedostaje iskustvo potrebno na lokalnom tržištu rada i u radnoj kulturi da bi dobili svoj prvi posao u novoj zemlji. Tu ih Ingka i drugi zaposleni mogu podržati.

*Međunarodna pravna definicija termina izbeglica po osnovu Konvencije o statusu izbeglica iz 1951. je osoba koja se „opravdano boji da će biti progonjena zbog svoje rase, vere, nacionalnosti, pripadnosti nekoj socijalnoj grupi ili političkih mišljenja i koja se nađe izvan zemlje čije državljanstvo ima“.

Zato što je dobro za ljude, posao i društvo

Zato što je pomaganje ljudima u nevolji moralno ispravna stvar.

Preduzeća imaju priliku

Zaposlenje je neophodno za dugotrajnu i uspešnu integraciju. Znamo da izbeglice ne žele milostinju. Žele da rade i daju svoj doprinos i grade novi život za sebe i svoje porodice. Zajedno s drugim zainteresovanim stranama preduzeća mogu imati važnu ulogu u pružanju pomoći izbeglicama da izgrade bezbedan život u novom domu, dok daju svoj pun doprinos lokalnoj zajednici i ekonomiji.

Verujemo da i preduzeća imaju priliku da pomognu u promeni narativa o izbeglicama i budu lideri u pokazivanju da je integracija izbeglica dobra i za poslovanje i za društvo.

Izbeglice pomažu u ojačavanju ekonomije

Oni pomažu u ispunjavanju potreba za radnom snagom i rešavanju demografskih trendova starenja stanovništva. Studije pokazuju da dugoročna ekonomska dobit od prijema izbeglica nadmašuje početne troškove. Studije takođe pokazuju da se ubrzo nakon pika migracije, ukupna snaga i održivost ekonomije zemlje povećava, a da stopa nezaposlenosti opada.

Izbeglice donose najrazličitije perspektive i iskustva

Harvard Business Review navodi da raznolikost sa sobom donosi inovacije i podstiče rast tržišta. Studije pokazuju da različite i inkluzivne kulture daju kompanijama konkurentsku prednost u odnosu na druge kompanije iz te delatnosti — i da su kompanije s raznolikom strukturom radne snage obično finansijske uspešnije.

Izbeglice donose talente i veštine

Oni su prirodno rezilijentni i prilagodljivi. Izbeglice imaju i tendenciju da dugo ostaju kod istog poslodavca – što pozitivno utiče na visoke stope zadržavanja.

Vidi svoju ideju mene

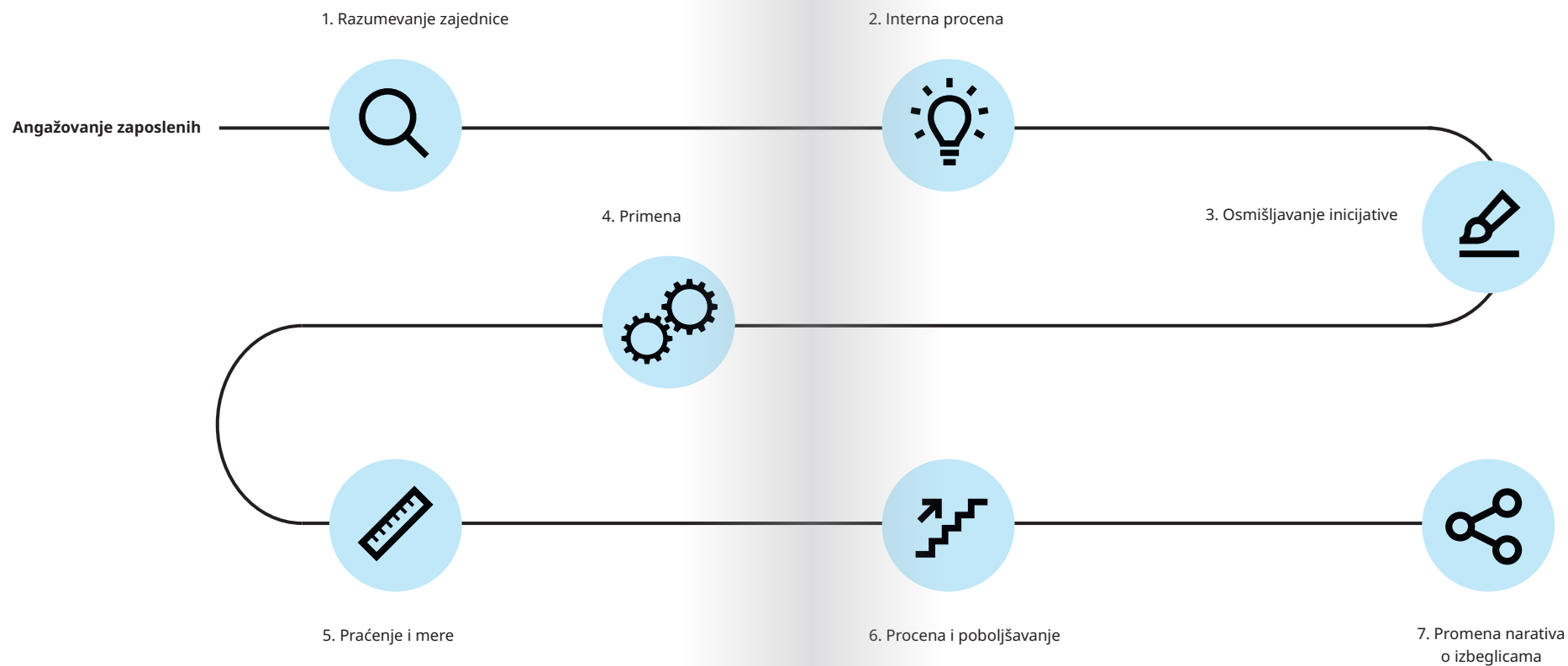


KAKO NAPRAVITI PLAN



Pristup u sedam koraka

Ovaj komplet alata vodi te kroz proces od sedam koraka koji koristimo u kompaniji Ingka za pokretanje neke inicijative.





1. Razumevanje zajednice

Prvo, treba da razumeš lokalnu zajednicu: izbeglice kao pridošlice, lokalno stanovništvo, organizacije koje su već uključene i pravna pitanja. Treba da identifikuješ potrebe lokalne zajednice i društvene izazove ili strahove, kao i postojeće inicijative i prilike.

Situacija u vezi s izbeglicama

Ko su oni, odakle dolaze i kakvo je njihovo poreklo, iskustvo i kulturno nasleđe? Kakva je njihova situacija u vezi sa zapošljavanjem? Koji su resursi dostupni u zemlji, regionu ili gradu? Kancelarija Visokog komesarijata Ujedinjenih nacija za izbeglice (UNHCR) identifikovala je sledeće izazove izbeglica u vezi s poslom:

- **Jezik**

Najveća početna prepreka je jezik. Brojne izbeglice ne govore lokalne jezike – a kada se nude kursevi jezika, oni uglavnom uključuju samo osnovni nivo.

- **Diplome, stepeni obrazovanja i reference**

Brojne izbeglice ne mogu da pronađu posao jer nemaju pristup „pravim“ sertifikatima ili dokumentima. Posebna obuka možda nije obavezna u nekim od matičnih zemalja

izbeglica, u zavisnosti od toga šta posao podrazumeva. Mnogo je i izbeglica s visokim kvalifikacijama i koji imaju završen neki staž, obuku ili imaju diplomu. Međutim, mnoge diplome nisu prepoznate u zemlji domaćinu i ne priznaju se. Takođe, lične stvari brojnih izbeglica ostale su za njima ili su izgubljene ili uništene. To znači da u mnogim slučajevima sertifikati i dokumenti koji su neophodni za uspešno konkurisanje za posao više ne postoje.

- **Vremenska ograničenja**

Izbeglice moraju ponovo da izgrade svoje živote u novoj zemlji. Za to je potrebno vreme i može podrazumevati pohađanje časova lokalnog jezika ili drugih kurseva — tako da mnogi nisu u mogućnosti da se posvete celodnevnoj obuci ili radu pre nego što se u potpunosti snađu u novoj sredini.



• Strahovi

Nesvesna pristrasnost u vezi s ličnim poreklom ljudi i individualnim razlikama često igra ključnu ulogu u načinu na koji se doživljavaju izbeglice.

Situacija u zajednici

Koji je nivo integracije izbeglica u zajednicu? Kako se doživljavaju izbeglice? Koji su društveni izazovi vaše lokalne zajednice uopšte? Da li postoje druge grupe ljudi unutar zajednice koje se suočavaju sa siromaštvom i nejednakošću, nezaposlenošću ili drugim izazovima? Potpuno razumevanje ovih stvari je veoma važno za izgradnju dobro izbalansirane strategije za angažovanje zajednice koja će maksimalno uvećati pozitivni uticaj.

Lokalne zainteresovane strane

Ko su lokalne zainteresovane s kojima možeš saradivati? One mogu obuhvatati nevladine organizacije, društvena preduzeća, lokalne i državne organe ili druga preduzeća. Da li postoje lokalni primeri inicijativa za integraciju izbeglica od kojih treba učiti ili s kojima se treba

udružiti? Obrati se relevantnim lokalnim organima i obavesti ih o svojim planovima. Kancelarije za migracije i povezane organizacije odgovorne za integraciju izbeglica u poslovno okruženje često pokazuju veliko interesovanje. One podržavaju osamostaljivanje izbeglica i rado im pružaju informacije i podršku. Važno je da nadležni organi ili partneri unapred izaberu kandidate. Treba da odvojiš dovoljno vremena da pronađeš relevantne kancelarije i organizacije čija pomoć će ti biti potrebna. Tent Partnership i UNCHR, agencija za izbeglice, odlični su partneri.

Pravna situacija

Koje su ključne pravne okolnosti koje treba uzeti u obzir pri zapošljavanju izbeglica? Da li već postoje neke državne inicijative koje podržavaju integraciju izbeglica?

U nekim zemljama tražiocima azila, pa čak i osobama sa statusom izbeglica, nije dozvoljeno da rade. U takvim slučajevima, naša glavna/ jedina akcija bilo bi zalaganje za promenu ovih ograničenja.

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Informiši se

„Prikupljanje informacija je ključno. U Oslu smo otkrili da izbeglice učestvuju u početnim programima koji se organizuju u njihovim okruzima, uključujući časove jezika. Takođe smo utvrdili da su među nezaposlenim izbeglicama većina bile žene, uglavnom iz društvenih i kulturoloških razloga. Zato smo se pobrinuli da broj žena koje učestvuju u našem programu bude visok. To je pomoglo u smanjenju stope nezaposlenosti među ženama izbeglicama za 30 procenata u poslednje tri godine.“

Dan, IKEA Norveška

Saraduj s partnerima

„Kako bi se razumele potrebe lokalne zajednice i situacija u kojoj se nalaze izbeglice, neophodno je uspostaviti snažnu saradnju s nezavisnim lokalnim partnerima. Pre početka zapošljavanja naši partneri su nas obavestili o brojnim aspektima situacija u kojima se izbeglice nalaze. To nam je pomoglo da postavimo prava pitanja tokom intervjua i stavimo dobijene odgovore u kontekst.“

Kegula Bächli, IKEA Švajcarska

Upoznaj se s pravnim okvirom

„Jedna od glavnih prepreka s kojima su se prve robne kuće u Nemačkoj susretale bio je nedostatak razumevanja u pogledu pravnih i administrativnih okvira. Zato je IKEA Nemačka napravila vodič o tome kako ih treba primenjivati. To je omogućilo robnim kućama IKEA da brže i lakše pokreću inicijative, što je bilo veoma dobro primljeno.“

Kai, IKEA Nemačka



2. Interna procena

Uspešna inicijativa treba da ispuni određene kriterijume. Da li postoji prepoznata potreba za delovanjem i da li postoji spremnost i dovoljno resursa za sprovođenje inicijative?

Prema organizaciji UNHCR, poslodavci navode sledeće razloge zbog kojih ne zapošljavaju izbeglice:

- Nesigurnost u pogledu pravne situacije u vezi s mogućnostima izbeglica za rad
- Nesigurnost u vezi s njihovim kvalifikacijama i veštinama
- Zabrinutost zbog mogućeg lošeg učinka i niske produktivnosti zbog nepoznavanja lokalnog jezika
- Strah od diskriminacije na radnom mestu i neizvesnost u vezi s tim da li će izbeglice biti prihvaćene i uključene
- Strah od kritika javnosti zbog zapošljavanja izbeglica ili tražilaca azila

Da li tvoja organizacija učestvuje?

Da bi inicijativa bila uspešna i održiva, neophodni su ljudi. Mapiraj interne zainteresovane strane i odredi ko treba da bude uključen i u kojoj fazi. Odredi jasne uloge i odgovornosti, kako na nivou zemlje (kancelarija uprave) i jedinice. Za početak, rukovodstvo na nivou zemlje i jedinice mora da bude uključeno i posvećeno. Neophodni su ljudi na ključnim pozicijama u kompaniji koji će podržati ideju, aktivno promovisati projekat i ubediti one koji su neodlučni. Od vitalnog je značaja stvoriti svest među svim zaposlenima i sastaviti plan komunikacije. Otvoreno objasni zašto želiš da se to uradi, kako će se to raditi i kako ova inicijativa funkcioniše s tvojim planovima za raznolikost i angažovanje u lokalnoj zajednici. Budi transparentan/na

Koliko želiš da investiraš?

Za uspešan projekat su, pored posvećenih ljudi, neophodni resursi i vreme. Zato treba obezbediti budžet za projekat. Potrebni budžet može da varira u zavisnosti od brojnih faktora. Pri početnoj proceni treba uzeti u obzir sledeće:

- Trajanje inicijative (obično tri do šest meseci godišnje tokom perioda od tri godine)
- Broj učenika po ciklusu
- Plate (koliko će se plaćati učesnicima inicijative)
- Dodatna obuka/učenje/uputstva za izbeglice ili zaposlene
- Dodatni broj zaposlenih s odgovarajućim zaduženjima, npr. lider projekta prema zemlji

Mogu da postoje državne sheme finansiranja ili subvencije za promociju radne integracije izbeglica u privatnom sektoru. Ove mogućnosti na tržištu treba obavezno istražiti i imaj na umu da sredstva ponekad mogu biti dostupna kroz zajedničko partnerstvo s lokalnim zainteresovanim stranama.



Saveti

- Organizuj uvodnu prezentaciju za zaposlene u vezi s inicijativom, uključujući njene prednosti, vremenski okvir, troškove itd. Odvoj dovoljno vremena za pitanja lidera ili menadžera projekata
- Omogući deljenje prezentacije

KONTROLNA LISTA ZAHTEVA



- Da li u kompaniji postoji spremnost da se posveti podršci izbeglicama?
- Da li je na raspolaganju dovoljno ljudskih resursa i za fazu projektovanja i za fazu primene?
- Da li je potrebno imenovati lidera projekta?
- Koji deo kompanije je osnova za projekat?
- Koje poslovne potrebe želiš da inicijativa podržava?
- Da li su identifikovane lokalne zainteresovane strane i uspostavljeni odnosi s njima, na primer, vladom, organizacijom UNHCR, nevladinim organizacijama itd? Ko će biti saradnici s kojima će se inicijativa razvijati?
- Da li su uloge i odgovornosti jasne?
- Da li je utvrđeno koliko vremena treba posvetiti projektu?
- Da li je definisan budžet? Da li je dostupan?
- Da li postoji spremnost da se nosiš s mogućim negativnim reakcijama, interno i eksterno?
- Da li postoji kultura inkluzije koja će pomoći u integraciji izbeglica?

Slika: TILLTALANDE, ručno rađena kolekcija, napravljena u saradnji s društvenim preduzećem Jordan River Foundation, koju izrađuju žene izbegle iz Sirije i zanatlijeke iz Jordana.

Vreme potrebno za pripremu projekta zavisice od njegove veličine i obima. Tokom perioda pripreme istraži sledeće stvari:

- Planiranje i definisanje budžeta (uključujući i potencijalno finansiranje od strane vlade)
- Koliko učesnika će biti u svakom ciklusu
- Moguće oblasti radne prakse za učesnike
- Specifikacije poslova
- Odgovornosti unutar kompanije tokom svih faza inicijative

Koji cilj treba da se postigne?

Glavna svrha ove inicijative je da se izbeglicama pruži prilika da steknu iskustvo na lokalnom tržištu rada i radnu kulturu kako bi unapredili svoje veštine zapošljavanja. Veštine i reference koje steknu trebalo bi da olakšaju izbeglicama konkurisanje za poslove nakon obuke, kako u kompaniji IKEA tako i van nje. Čak i tokom inicijative, učesnici koji pokažu dovoljno potencijala mogu biti podstaknuti da konkurišu za dostupna radna mesta. Međutim, uvek treba da prate redovan proces zapošljavanja za sve zaposlene u kompaniji IKEA.

Pre početka izrade detaljnog plana za projekat poput ovog, treba odlučiti u okviru zemlje/ jedinice koji su ciljevi za pokretanje ove inicijative, npr:

- Aktivno učestvovanje u olakšavanju integracije izbeglica
- Odražavanje demografske strukture lokalne zajednice i baze kupaca
- Angažovanje kvalifikovanih zaposlenih
- Popunjavanje radnih mesta za koja nisu neophodne posebne veštine

Treba razmisliti i o tome koje poslovne potrebe mogu da se zadovolje zahvaljujući rezultatu

inicijative. Da li postoje određena područja ili vremena koja su posebno pogodna za izbegličku inicijativu, npr. slobodna radna mesta u određenim odeljenjima ili tokom letnjih odmora?

Šta treba da bude fokus?

Kada se odredi cilj, može da se definiše kom tipu ljudi inicijativa treba da se obraća, uzimajući u obzir da izbeglice u zajednici mogu da se veoma razlikuju. Ovu inicijativu treba da usmerimo na najugroženije grupe, na primer, na one koji još nisu imali radno iskustvo u zemlji domaćinu ili na one koji ne poznaju lokalni jezik.

Da li si spreman/na za neočekivano?

U okviru pripreme treba obaviti i procenu rizika i proveriti kako se rizici mogu smanjiti. Dosadašnja iskustva pokazuju da češ nailaziti i na neočekivane izazove. Zbog toga je potpuno posvećeno rukovodstvo važno, a proaktivna komunikacija s ključnim zainteresovanim stranama donosi rezultate. Zato pre nego što kreneš na ovo putovanje, uveri se da možeš da se nosiš sa svim mogućim izazovima.

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Priprema timova

„Znali smo da svi u svim odeljenjima treba da budu obavešteni o inicijativi, a ne samo odeljenja koja u njoj učestvuju. Važno je da ceo tim zna da projekat ima za cilj da ojača veštine zapošljivosti izbeglica kako bi mogle da konkurišu kroz redovan proces zapošljavanja – baš kao i svaki drugi zaposleni kompanije IKEA. To ublažava strah od nelojalne konkurencije.“

Regula Bächli, IKEA Švajcarska

Zajednička podrška

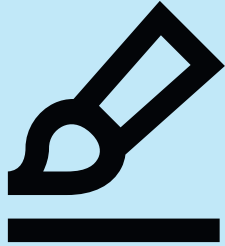
„U jedinici u Vinipegu već smo imali program za izbeglice, ali kada je IKEA Kanada objavila program za izbeglice širom Kanade, odgovor saradnika bio je još pozitivniji. Razvio se osećaj organizacionog ponosa koji je pomogao izbeglicama da se bolje integrišu u sve aspekte posla.“

Janice, IKEA Kanada

Pronalaženje pravih ljudi i partnera

Menadžer naše robne kuće je veoma posvećen društvenim inicijativama, što je bilo izuzetno važno za uspeh. Takođe smo razvili veoma dobar odnos s lokalnom vladinom agencijom za zapošljavanje, koja je bila naš glavni partner – znali smo da to možemo da ostvarimo samo zajedničkim radom.“

Niloufar, IKEA Švedska



3. Osmišljavanje inicijative

Sada je vreme za osmišljavanje inicijative. Ne zaboravi, što se bolje pripremiš, to će primena projekta biti jednostavnija. I to radi zajedno s drugima. Izgradi odnos s nezavisnim identifikovanim zainteresovanim stranama i sarađuj s njima kako bi se odlučilo ko će to uraditi. Provodi vreme u podizanju svesti i razumevanja u svojoj organizaciji.

Period trajanja inicijative

Preporučujemo da program traje od tri do šest meseci. Toliko je vremena obično potrebno da se sazna više o kompaniji IKEA, stekne radno iskustvo i savlada lokalni jezik. Posebno se preporučuje osmišljavanje trogodišnjeg plana. Ne zaboravi i da u sledećem ciklusu koristiš ono što naučiš u prethodnom.

Uslovi za poslove i profili kandidata

Još jedan važan zadatak je definisanje profila poslova za uloge koje će izbeglice obavljati na svojim radnim mestima. Uzmi u obzir sledeće stvari:

- **Jezičke veštine**

Potrebne veštine poznavanja lokalnog jezika u velikoj meri zavise od tipa posla. Ako kandidat treba da bude u kontaktu s kupcima, mora dobro da poznaje jezik. Ako posao ne podrazumeva kontakt s kupcima, standard može da se snizi. Na osnovu dosadašnjeg iskustva, nivo poznavanja lokalnog jezika kandidata može značajno da se razlikuje.

- **Uslovi za fizičko zdravlje**


U zavisnosti od oblasti rada uslovi za fizičko zdravlje mogu da budu veoma važni. Od ključne je važnosti imati u vidu da su neke izbeglice fizički povređene tokom rata ili putovanja i možda zbog toga pate od psihološke traume.

- **Otvorenost**

Od mogućih kandidata se traži otvorenost prema kulturi zemlje domaćina i različitim kulturama drugih zaposlenih.

- **Timski rad**

Timski rad možda nije tako uobičajen u drugim kulturama kao što je u tvojoj. Neke izbeglice možda nisu upoznate s ovakvim načinom rada i treba im vremena da se na njega naviknu.



DODATNA PITANJA KOJA TREBA UZETI U OBZIR

- Koliko ljudi će učestvovati u svakom ciklusu? Naša preporuka je da broj učesnika po jedinici i ciklusu ne treba da bude veći od 12 kako bi svi učesnici dobili dovoljno podrške i pažnje.
- Koja odeljenja će biti uključena? Kako bi učesnici unapredili poznavanje lokalnog jezika, dobra je praksa da oni budu u odeljenjima u kojima mogu da imaju interakciju s kupcima, kada je to moguće.
- Kako će se birati učesnici za inicijativu? Na koji način će lokalni partneri biti uključeni?
- Na koji način će se obezbediti raznolikost u pogledu, na primer, pola, godina, fizičkih i mentalnih sposobnosti ili bilo kojih drugih aspekata identiteta osobe?
- Da li su sindikati obavešteni o ovoj inicijativi?

• Rodna ravnopravnost

Važno je uložiti dodatne napore u privlačenje žena izbeglica i omogućavanje njima da učestvuju u inicijativi, jer je ženama generalno teže da uđu na tržište rada. Važno je i zapamtiti da u određenim kulturama nije uobičajeno da žene rade i budu na rukovodećim pozicijama.

• Motivacija i posvećenost

Izbeglicama lokalna kultura može da deluje nepoznato, čudno, pa čak i nerazumljivo. Mnogi od njih stižu s visokim nivoom motivacije, ali ponekad s nerealističnim idejama o radnom životu. Suočeni s realnošću svojih okolnosti, izbeglice mogu da izgube svoju motivaciju. Ovo je važan problem o kom treba razgovarati tokom prvog intervjua.

• Prilagodljivost

Radna kultura se razlikuje u zavisnosti od zemlje. Način na koji zaposleni imaju međusobnu interakciju, rade u timovima, donose odluke, komuniciraju i predvode druge mogu značajno da se razlikuju. Neke izbeglice će možda morati da se prilagode novom načinu obavljanja poslova.

• Pristup 50/50

U zavisnosti od mogućnosti i prioriteta u tvojoj zajednici, možeš da razvijaš inicijativu za veštine za zapošljavanje koja podržava izbeglice i lokalno stanovništvo koje nije mnogo prisutno na tržištu rada. Osim što je ovo dobro izbalansirana inicijativa, ovaj pristup bi mogao pomoći pridošlicama da upoznaju lokalno stanovništvo i izgrade svoju mrežu, što je ključna komponenta za njihovu društvenu integraciju.

Izgradnja podrške

Brojne praktične stvari mogu da se ugrade u program da bi se obezbedilo da učesnici imaju podršku za punu integraciju. Evo nekih predloga:

• Upoznavanje s kompanijom IKEA

Prilagodi uvod učesnicima. Ne preporučuje se e-obuka zbog nepoznavanja lokalnog jezika. Na primer, obuka o bezbednosti tokom prvog dana kroz e-obuku nije korisna jer učesnici najverovatnije neće razumeti njen sadržaj.

• Obuka o interkulturalnim veštinama

Ovo se posebno preporučuje za učesnike, postojeće zaposlene, odeljenje ljudi i kultura, direktne menadžere i druge članove timova (posebno mentore).

• Jezik

Organizuj kurseve za učenje lokalnog jezika za ljude kojima je to potrebno. Neke izbeglice mogu već da pohađaju kurseve preko lokalnih organizacija, ali to možda nije dovoljno. Dokazalo se da učenje novog jezika u radnom okruženju donosi dobre rezultate.

• Mentori

Dodeli dobrovoljce mentore ili „tutore“ svakom učesniku da bi im se objasnila njihova uloga, da bi dobili odgovore na pitanja i ponudila podrška tokom ovog procesa.

• Obuka

Ne zaboravi da svi zaposleni treba da završe obuku o jednakosti, raznolikosti i inkluziji.

• Rasporedi

Uveri se da su radni rasporedi u skladu s drugim delovima inicijative za integraciju izbeglica (npr. kursevima jezika).

• Podrška

Da li postoji neka podrška za pronalaženje vrtića, prevoza i slično?

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Počni od osnova

„Prolaženje kroz program Veštine za zapošljavanje je dug i izazovan proces za izbeglice. Pojednostavljanje programa donelo je više uspeha u Kanadi. Uvod/ početna obuka za maternji jezik izbeglica pomaže učesnicima da se osećaju prijatnije. Ne treba zaboraviti i da većina izbeglica nema svoje automobile i zavisi od dostupnog prevoza.“

Janice Swan, IKEA Kanada

Napravi bezbedan prostor

„Organizovali smo obuku o interkulturalnim veštinama za izbeglice i zaposlene. Izbeglice su veoma cenile bezbedni prostor u kom su otvoreno postavljale pitanja u vezi s kulturom u zemlji domaćinu. Ove obuke su veoma dobro primljene i posle toga smo uočili da su učesnici bili samopouzdaniji, radoznaliji i proaktivniji.“

Regula, IKEA Švajcarska

Pokaži drugačiju perspektivu

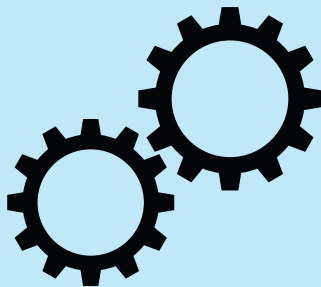
„Španska ekonomija je u to vreme bila u nesigurnoj situaciji i bili smo suočeni s mogućnošću u da članovi osoblja dovode u pitanje ovu investiciju. Odlučili smo da podižemo svest i povećamo razumevanje tako što smo pozvali nevladine organizacije da bi razgovarali o poteškoćama s kojima se suočavaju izbeglice kada napuštaju svoje zemlje. To je u velikoj meri pomoglo da pridobijemo naše saradnike i stvorimo mnogo prijatnije okruženje.“

Laura, IKEA Španija

Uvrsti učenje jezika

„Želeli smo da se naši učesnici posvete učenju švedskog, tako da su svoje vreme podelili između škole jezika i obuke u robnoj kući. Obuka je održana tokom proleća i leta, a većina polaznika je primljena kao letnje osoblje, što je kasnije dovelo do stalnog zaposlenja.“

Niloufar, IKEA Švedska



4. Primena

Posle priprema i definisanja profila poslova, vreme je za izbor učesnika. Ova faza treba da bude dobro isplanirana i osmišljena.

Izbor kandidata

Iskustvo je pokazalo da inicijativa najbolje funkcioniše kada lokalni partneri preporučuju kandidate. To omogućava da najpogodniji ljudi dobiju priliku da poboljšaju svoju zapošljivost. Pored toga, aktuelno partnerstvo će olakšati da odeljenje ljudi i kultura regrutuje kandidate koji su fizički i mentalno sposobni da imaju redovan posao, što nije uvek slučaj s izbeglicama iz ratnih zona.

Uvodni intervju

Mnoge izbeglice nisu upoznate s nepisanim kulturnim normama i pravilima. Mogu biti izuzetno nervozni ili nesigurni, što otežava menadžerima odeljenja ljudi i kultura da sagledaju njihov pravi potencijal, a što može i da se pogorša usled njihovog ograničenog poznavanja lokalnog jezika.

Zato razmisli o angažovanju prevodilaca za određene kandidate. Ne zaboravi, neka standardna pitanja na intervjuu neće biti prikladna, poput „Zašto želiš da radiš baš za našu kompaniju?“ jer kandidati jednostavno traže posao da bi obezbedili izvor egzistencije i unapredili poznavanje lokalnog jezika i veštine zapošljivosti. To ne sme da se vidi kao negativna stvar. Najbolje je izbegavati pitanja o ličnom iskustvu rata ili detaljima njihovog putovanja jer su brojne izbeglice preživele traumatska iskustva. Intervju nije pravi trenutak da se o njima razgovara.

Ugovori i radne dozvole

Ugovor o zapošljavanju ili radu obično se priprema na isti način kao i za lokalne zaposlene. Proces podnošenja zahteva za radnu dozvolu razlikuje se u zavisnosti od zemlje. Iz tog razloga, korisno je ostvariti saradnju s lokalnim vlastima tokom procesa zapošljavanja.



Savet

Sušтина je u upoznavanju osobe i izgradnji međusobnog poverenja. Pokaži razumevanje i saosećanje i izbegavaj neprikladna pitanja.

Tokom procesa prijavljivanja i intervjuova imaj u vidu prošlost i iskustvo izbeglica. Ne zaboravi da izbeglice često mogu da se osećaju nepoželjno i neproaktivno u svojoj novoj zemlji domaćinu, ali žele da doprinesu na bilo koji način na koji mogu.

Obuka i podrška za organizacionu socijalizaciju

Integracija se ne dešava sama po sebi. Neophodno je obezbediti obuku i podršku za ulazak izbeglica u kompaniju, uključujući sesije obuke o interkulturalnim veštinama za izbeglice i zaposlene, kao i redovno obaveštavanje o projektu svih koji su u njega uključeni.

Dobro osmišljena obuka i organizaciona socijalizacija ubrzavaju proces integracije. Izbeglicama treba direktna podrška, posebno u početku. Svaki učesnik dobija uvodni raspored za organizaciju procesa i određivanje datuma za redovne povratne informacije i naknadne sastanke. Svaki učesnik dobija i mentora koji će mu biti osoba za kontakt tokom uvodnog perioda – neko ko se brine o učesniku i pruža

mu podršku. Ako se uvodna faza pažljivo organizuje, biće potrebno manje vremena da se postigne željeni standard u radu učesnika.

Obuka o interkulturalnim veštinama

Nije neuobičajeno da izbeglice nakon kratkog vremena izgube posao zbog sukoba, nesporazuma ili nesrećnih događaja na poslu koji su posledica kulturoloških razlika. Neka pravila i vrednosti značajno se razlikuju između različitih kulturnih grupa, kao što su tačnost, rodna ravnopravnost i striktno razdvajanje posla i privatnog života. Obuka o interkulturalnim veštinama je obično korisna, ali treba očekivati da može proći puno vremena dok se učesnici izbeglice ne prilagode novim okolnostima i kulturi u zemlji domaćinu.



Slika: TILLTALAN JE, ručno rađena kolekcija, napravljena u saradnji s društvenim preduzećem Jordan River Foundation, koju izrađuju žene izbegle iz Sirije i zanatlijeke iz Jordana.

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Pružaj obuku pri svakom koraku

„Na početku svakog ciklusa radnog iskustva održava se dvodnevna intenzivna obuka u kojoj izbeglice uče o osnovnim vrednostima i pravilima lokalne radne kulture. Zatim, tokom rada, izbeglice dobijaju podršku pratećim obukama kako bi osvežili i produbili svoje razumevanje u kontekstu svakodnevnog rada. Obuka pruža dobru platformu za deljenje i za pomoć u konkretnim incidentima ili pitanjima.“

Regula, IKEA Švajcarska

Neka integracija bude u središtu

„Ne preporučujemo smeštanje izbeglica u odeljenja kao što su odeljenje IKEA Food ili logistika zbog ograničenih mogućnosti za razgovor koje ovi poslovi nude. Vodimo računa o tome da svaki učesnik ima bar jednog mentora iz svog odeljenja. Nastavnici iz škole jezika obučavaju mentore o tome kako mogu da pomognu u savladavanju jezika svojih štićenika i šta mogu da se očekuju tokom projekta.“

Dan, IKEA Norveška

Otkrivaj i neguj nove talente

„Verujemo da se ljudi najviše razvijaju kada mogu da budu ono što jesu. Proces selekcije osmislili smo oko tog stava. Na dan procene, jedna od aktivnosti koju smo osmislili bila je sklapanje IKEA proizvoda u malim grupama. Nakon toga su grupe razmišljale o tome šta se dogodilo: ko je vodio zadatak, ko je šta radio, koje su njihove prednosti kao tima itd. Dan smo završili intervjuiima jedan na jedan – to je pomoglo menadžmentu da dobije dobar pregled svake osobe pre izbora učesnika.“

Niloufar, IKEA Švedska

Nastavi da gradiš mostove

„U početku, učesnici često nerado sede pored drugih zaposlenih u kantini. Tutori i menadžeri treba toga da budu svesni i da pozovu učesnike da im se pridruže, uključe ih u razgovore i postavljaju pitanja. Vremenom su i zaposleni počeli da preduzimaju akcije. Na primer, kada je jedan zaposleni video koliko je izbeglicama teško da upoznaju lokalno stanovništvo, pozvao ih je na trening u svoj klub američkog fudbala.“

Regula Bächli, IKEA Švajcarska



5. Praćenje i mere

Učenici su izabrani, šta sad? Redovna procena, poput pisanih upitnika, može da pomogne da se inicijativa realizuje po planu. Ideja je da se nastavi merenje rezultata i tokom samog procesa i kada se on završi. To znači da će se rezultati za ljude, poslovanje i zajednicu vremenom poboljšati.

Naknadno praćenje

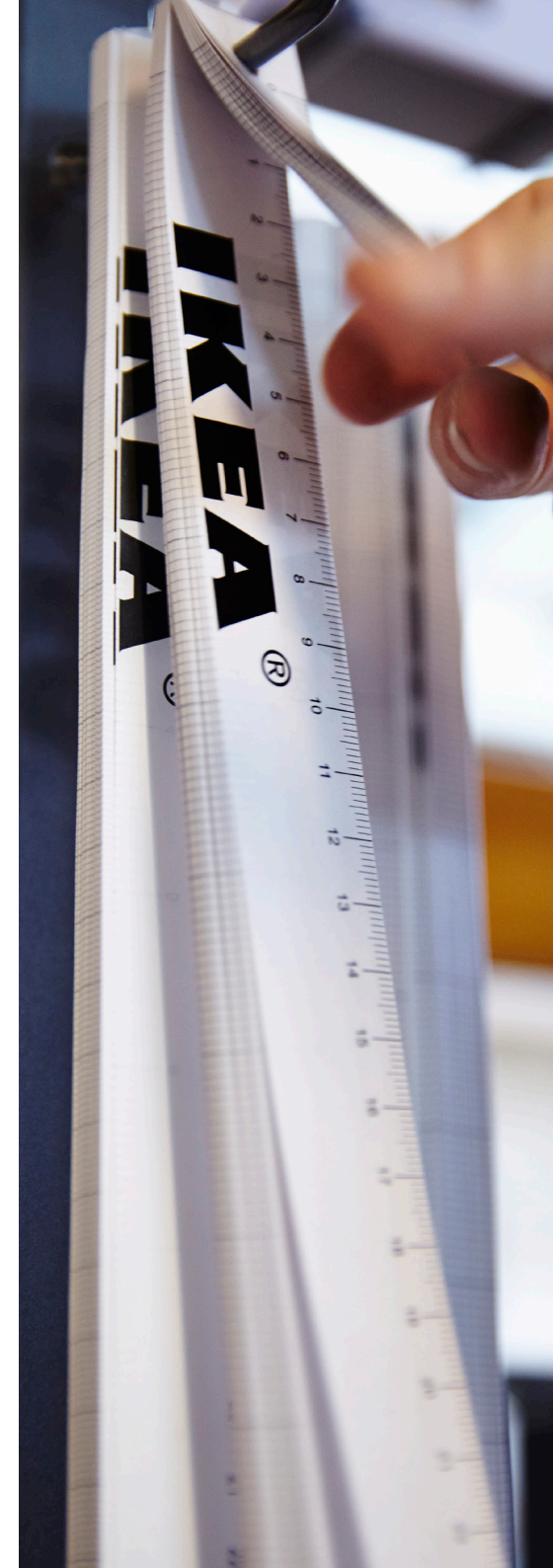
Ne zaboravi da će uvek biti neočekivanih izazova. Što si uključeniji/a u sam proces, brže možeš reagovati. Kada projekat traje već nekoliko nedelja, preporučuje se da se sesije praćenja ponude svim učesnicima i ljudima uključenim u inicijativu, poput tutora, direktnih menadžera, kolega i lokalnih partnera.

Te sesije su prilika za razmenu saznanja, pozitivnih iskustava, potencijalnih izazova i svih promena koje mogu biti potrebne. Ukratko, to je prilika da se sazna kako sve funkcioniše na terenu. Takođe uveravaju zaposlene da se projektom dobro upravlja i da će biti podržani na svakom koraku.

Predlozi za sesije praćenja:

- Rad u novoj zemlji
- Pravila lokalne kulture
- Društveni običaji
- Saveti za komunikaciju
- Svest o kulturološkim razlikama (uključujući rodnu ravnopravnost)
- Kako funkcioniše integracija
- Razrešavanje konflikata

Preporučujemo da se proces praćenja sprovede u pisanoj formi pomoću standardizovanih upitnika tokom i na kraju programa. Na taj način dobijaju se rezultati koji se lako porede. Oni zatim mogu da se pretvore u privremene izveštaje i završni izveštaj. Ako odlučiš da pokreneš pilot inicijativu u nekoj od jedinica, procena može da pomogne da se na vreme istaknu sve neophodne promene za primenu u drugim jedinicama.





Vidi naslove ljude

Merenje uspeha

Nakon uspostavljanja jasne svrhe i postavljanja ciljeva, važno je odlučiti kako će se uspeh programa meriti. Zbog toga Ingka Grupa koristi sveobuhvatni okvir koji se naziva Teorija promena (ToC) kako bi mapirala šta se dešava u svakoj fazi programa radi postizanja kratko-ročnih i dugoročnih ciljeva.

Na osnovu ToC-a definisali smo šest indikatora koje treba pratiti za sve inicijative povezane s posvećenošću rešavanju pitanja izbeglica. Pokazatelji uticaja na ljude nam pomažu da razumemo kakve efekte program ima u životima učesnika, kao i kako ga prihvata ostatak radne snage. Uticaj na pokazatelje poslovanja nam pomaže da pratimo uticaj na kompaniju Ingka u pogledu zapošljavanja, zadržavanja i reputacije, što nam pruža više uvida kada kreiramo poslovni slučaj za ove ili slične inicijative.

Drugi pokazatelji

Ako projekat pokriva oblasti koje ovaj ToC ne obuhvata, moguće je napraviti konkretniji ToC za njega. Dodatni pokazatelji pomažu ti da razumeš i pratiš jedinstvene elemente svoje inicijative. Dostupno je nekoliko onlajn izvora podrške o tome kako se to radi, uključujući www.theoryofchange.org

Naša četiri pokazatelja

Četiri pokazatelja koja koristimo za merenje uspeha su sledeći:

Uticaj na ljude

- 1 Ukupan broj učesnika i tutora
- 2 Procenat učesnika koji su dobili posao u kompaniji IKEA ili izvan nje nasuprot broju učesnika (izmereno tokom 18 meseci posle završetka obuke)

Uticaj na poslovanje

- 3 Stopa zadržavanja učesnika koji su dobili stalan posao u kompaniji IKEA posle inicijative (izmereno tokom 18 meseci)

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Praćenje uspeha

„Važno je nastaviti praćenje kada se program završi da bi se saznalo šta su učesnici uradili sa svojim novim veštinama. Imamo mnogo priča o uspehu. Jedna izbeglica je nastavila da se obučava za kuvara u poznatom lancu restorana u Švajcarskoj, što je dovelo do dobijanja profesionalnog saveznog sertifikata s mogućnošću da dobije visoko obrazovanje.“

Regula, IKEA Švajcarska

Primena dodatne strukture

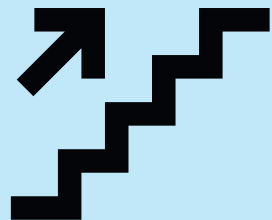
„IKEA Španija i njeni partneri merili su uspeh programa, uključujući zapošljivost izbeglica koje učestvuju. Podelili smo naše pokazatelje u četiri faze, pružajući dodatnu strukturu u pogledu toga šta treba da se meri i kada je to najbolje uraditi: izbor učesnika, program zapošljivosti, kampanja podizanja svesti, praćenje nakon završetka programa.“

Laura Escalante, IKEA Španija

Ohrabrivanje razgovora

„Tokom obuke iz programa pozivali smo ljude da podele priče iz različitih kultura, pružajući učesnicima i zaposlenima nove perspektive i otvarajući druge načine razmišljanja. To je doprinelo višem nivou integracije između zaposlenih i izbeglica, kao i većem razumevanju vrednosti koju raznolikost donosi.“

Sara Vitale, IKEA Italija



6. Procena i poboljšavanje

Primena novih zaključaka ključna je za uspeh inicijative. Učenje u hodu nije važno samo tokom samog procesa, već i posle toga. Zato ne zaboravi na procenu, učenje i poboljšavanje za sledeći ciklus.

IZ NAŠEG ISKUSTVA

Prilagođavanje u hodu

„Prilagođavanje tokom primene projekta je važno. Na primer, kada bi učesnik pronašao posao tokom projekta, u potpunosti smo to podržavali jer je to i sam cilj projekta. Tokom letnjih odmora organizovali smo letnju školu kako bi se savladani nivo jezika održao. Kada smo videli da nedostatak poznavanja lokalnog jezika utiče na kupce, učesnicima smo dali značke na majicama s natpisom 'Učim norveški', zbog čega su kupci imali mnogo više razumevanja.“

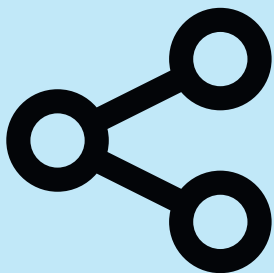
Dan, IKEA Norveška

Priprema za sledeći ciklus

Procena je koristan način da se sagleda uspešnost projekta, kao i da se procesi unaprede za sledeći put. Idealno je da se to radi tokom samog ciklusa obuke i na samom kraju programa.

Iskustvo je pokazalo da se do mnogih uvida dođe posle projekta, a oni su veoma korisni pri osmišljavanju sledećeg ciklusa inicijative.

Na sledećim stranicama navedeni su korisni uvidi iz jedinica koje su već uvele inicijativu za izbeglice.



7. Promena narativa o izbeglicama

Kroz zalaganje i komunikacione aktivnosti možemo da ostvarimo uticaj i izvan našeg poslovanja. Možemo da pomognemo u transformisanju zabluda o izbeglicama isticanjem vrednosti koju donose preduzećima, zajednicama domaćinima i društvu u celini.

Važan je način na koji stvaramo, pričamo i delimo priče.

Možemo da pomognemo u transformisanju zabluda o izbeglicama isticanjem vrednosti koju donose preduzećima, zajednicama domaćinima i društvu u celini.

Aktuelni narativ o izbeglicama često se zasniva na strahu od nepoznatog i onoga šta to znači za pojedince. To znači da se izbeglice često doživljavaju kao „poremećaj“ ravnoteže u zajednicama domaćinima.

Narativ koji želimo da postoji je onaj koji dokazuje da izbeglice donose vrednost zajednicama domaćinima, preduzećima i društvu. Doprinosi izbeglica društvu i preduzećima mogu da budu značajni. Oni pomažu u ojačavanju ekonomije, zadovoljavaju potrebe za radnom snagom, rešavaju probleme izazvane demografskim trendovima starenja stanovništva. Kada se zaštite prava izbeglica, moći će da se bolje integrišu i doprinose privredi zadovoljavanjem lokalne potrebe za radnom snagom, plaćanjem poreza i kupovinom lokalnih proizvoda i usluga kao potrošači. Time će se poboljšati društvena kohezija u zemljama domaćinima.

Ključne stavke za promenu narativa:

Inspirisati i motivisati preduzeća da koriste svoje mogućnosti za podršku izbeglicama kroz pružanje prilika za zaposlenje, korišćenje proizvoda i usluga ili kroz otvoreno zalaganje.

Podizati svest i način percepcije izbeglica među našim zaposlenima, kupcima i naseljima.

Primeniti i deliti znanje s donosiocima odluka i uticajnim liderima.

Snažne priče i partnerstva su ključni za promenu narativa u vezi s izbeglicama.

Fokusiraj se na vrednost koju izbeglice donose.

Fokusiraj se na pojedinca, a ne na izbeglice kao grupu.

Uvek predstavljaj ljude na pozitivan način.

Uvek se uveri da imaš njihovu saglasnost/ formalni ugovor.

Prati priče da vidiš šta se dešava posle.

Stavi prioritet na ono zbog čega su izbeglice slične zajednicama domaćinima.

Uvrsti poziv na akciju kada je to moguće.

Stvaraj zajedno s izbeglicama.

ŠTA SMO
NAUČILI





Šta smo dosad naučili

Veliki broj jedinica u 22 zemlje realizuju inicijative
Veštine za zapošljavanje nekoliko godina.
Ovde smo izdvojili neke korisne lekcije koje smo naučili.

Interna komunikacija je ključna

Jasna i blagovremena komunikacija predstavlja srž uspešne inicijative. Na primer, sesije pitanja i odgovora za zaposlene su se posebno dokazale kao korisne. Odgovarajuće odeljenje treba da predstavi šta je uradilo da pomogne u integraciji izbeglica u radnu snagu. Komunikacija s menadžerima je veoma važna kako bi oni mogli da odgovore na pitanja zaposlenih.

Videli smo da među zaposlenima postoji veliko interesovanje da saznaju više o okolnostima i ranijem životu izbeglica. Pokazalo se da se kreiranje informatora o zemljama odakle izbeglice potiču veoma ceni i da je korisno za sprečavanje mogućih predrasuda. Najbolje je da informator pruža osnove istorijske informacije, uključujući aktuelne konflikte ili krize, etničke grupe, religije, situacije u vezi s ljudskim pravima itd.

Unutrašnja posvećenost je ključna

Unutrašnje prihvatanje i podrška izbegličkom projektu je od suštinskog značaja. Dobro pripremljena inicijativa, kada je udružena s dobrom komunikacijom, može pomoći da se čak i kritični glasovi preokrenu.

Definiši odgovornosti menadžera projekata

U zavisnosti od obima inicijative, određivanje menadžera projekta može da bude neophodno. Ako je u pitanju nacionalni projekat koji se održava u različitim jedinicama, možda će biti neophodno angažovati osobu za puno radno vreme kako bi organizovala i realizovala projekat.

Organizuj obuku o interkulturalnim veštinama

Tokom početne procene obuke za izbeglice i zaposlene obuka o interkulturalnim veštinama se smatrala posebno korisnom i blagotvornom.

Jednakost, diverzitet i inkluzija

Timovi u kompaniji IKEA se često sastoje od ljudi iz puno različitih zemalja, a zaposleni su upoznati s radom s ljudima iz najrazličitijih kultura i različitih porekla. Zato integracija izbeglica nije potpuno nova ideja.

Primeri pitanja za sesije pitanja i odgovora

- Zašto ljudi beže iz svoje zemlje?
- Kakva je situacija za izbeglice u zemlji domaćinu?
- Da li izbeglice imaju dozvolu da rade u svojoj novoj zemlji?
- Zašto se uključujemo u inicijativu?
- Kakva je struktura inicijative ili kakvu vrstu posvećenosti planiramo?
- Ko je interno odgovoran?
- Koji delovi kompanije učestvuju?
- U kojim oblastima/odeljenjima će izbeglice raditi?
- Šta se dešava s izbeglicama posle inicijative?
- Da li će postojeći poslovi biti ugroženi usled inicijative?
- Gde su dodatne informacije interno dostupne?

Jasno definiši odgovornosti

Važno je da se odgovornosti jasno definišu, interno, ali i za sve moguće partnerske organe ili organizacije. Svi koji učestvuju moraju da znaju svoju ulogu i svoje odgovornosti. To je jedini način da se uveriš da se sve odvija po planu.

Pripremi proces zapošljavanja

Važno je obezbediti znanje i kompetenciju za regrutovanje izbeglica (prava izbeglica, pravna pitanja itd). Imaj u vidu da digitalni proces zapošljavanja takođe može biti prepreka za potencijalne učesnike. Od suštinskog je značaja da blisko saraduješ sa svojim lokalnim partnerom u procesu zapošljavanja da biste obezbedili najbolju organizaciju.

Jezik je najveći izazov

U upitniku svi učesnici su izrazili hitnu želju da poboljšaju svoje poznavanje lokalnog jezika. Međutim, često se kursevi lokalnih jezika finansiraju samo do osnovnog nivoa, što po našem iskustvu nije uvek dovoljno za svakodnevni rad. Jedna od ideja je pronaći i ljude, kao što su penzionisani nastavnici, koji su spremni da volontiraju.

Žene nisu uvek u mogućnosti da rade puno radno vreme

IKEA veoma ozbiljno shvata rodnu ravnopravnost. Iskustvo pokazuje da su izbeglice koje su konkurisale bile skoro isključivo muškarci. Jedan od razloga za to je što porodice često prvo šalju očeve i sinove u zemlje domaćine, a ostali članovi porodice dolaze kasnije. Takođe, mnoge žene izbeglice su majke. Zbog toga im je teško da obavljaju posao tokom punog radnog vremena bez adekvatne podrške za čuvanje dece. Da bi se ovaj problem prevazišao, neophodno je dozvoliti fleksibilne alternative (50–70% radnog vremena).

Tutori su ključni faktor za uspeh

Važno je osmisliti odgovarajuću organizacionu socijalizaciju za učesnike kao i za tutore, koji imaju ključnu ulogu u procesu. Važno je izdvojiti dovoljno vremena za tutore jer oni imaju ključnu ulogu za uspeh.

Pripremi se za sporiji početak

Evidentno je da radni učinak izbeglica u početku može da kasni za učinkom redovne radne snage. Preporučujemo da se prema svojoj posvećenosti

izbeglicama odnosiš kao prema društvenoj odgovornosti. Tvoja očekivanja u vezi s njihovim učinkom treba da budu realistična i da se procenjuju na osnovu individualnog slučaja i imajući u vidu dugoročni potencijalni uticaj.

Ne potcenjuj kulturološke razlike

Poslodavci mogu da se suoče sa stavovima i vrednostima izbeglica koji se razlikuju od njihovih. Za promenu navika je potrebno vreme, pa zato imaj strpljenja. Svi treba da budu svesni tih razlika i da ih prihvate.

Imaj empatiju

Neki ljudi mogu imati nerazumna očekivanja da izbeglice kojima je odobren azil ne treba da izraze ništa osim zahvalnosti. Ne zaboravi da se mnoge izbeglice suočavaju s brojnim teškim izazovima, uključujući traume i brige o članovima porodice koji su ostali iza njih – i to sve dok pokušavaju da rade i integrišu se u novo mesto. To bi bilo teško svakoj osobi i zahteva strpljenje. Važno je imati empatiju.

Biće puno iskustava u kojima su svi na dobitku

Svaka zemlja u kojoj IKEA posluje ili svaka IKEA jedinica koja sprovodi inicijativu Veštine za zapošljavanje je otkrila da ona donosi dobit za obe strane. Treba da se ponašamo prema izbeglicama kao da smo jednaki i da im pomognemo da postanu nezavisni u svom novom okruženju. Zaposleni i timovi su izjavili da je ovo iskustvo proširilo njihove vidike – smatraju da sada stvarno žive u skladu s vrednostima jednakosti, raznolikosti i inkluzije.

Uzmi u obzir lokalni kontekst

Budi svestan/na lokalnog konteksta i načina na koji se izbeglice percipiraju. Preduzeća imaju važnu ulogu u promeni narativa u vezi s izbeglicama u zajednici. Aktivnosti za komunikaciju iz inicijative Veštine za zapošljavanje mogu da dodaju vrednost razgovoru na lokalnom nivou.



Slika: HANTVERK, ručno rađena kolekcija, napravljena u saradnji s društvenim preduzetnicima iz Indije, Tajlanda, Jordana i Rumunije.

Faktori uspeha

Evo nekih saveta iz robnih kuća
i s tržišta koji su već pokrenuli inicijative,
a koji mogu da budu od koristi:

- **Obezbedi vlasništvo** od rukovodstva za zemlju/jedinicu
- **Osmisli procese** koji se uklapaju u postojeći način rada, poput korišćenja dela postojećih procesa za organizacionu socijalizaciju/obuku
- **Obezbedi ravnotežu** između potreba pridošlica i zajednice domaćina. Inicijativa za izbeglice Veštine za zapošljavanje dopunjuje angažovanje lokalne zajednice, ali ga ne zamenjuje
- **Ostvari saradnju s lokalnim vlastima**, nevladinim organizacijama i/ili društvenim preduzećima koji mogu da donesu stručnost u oblastima u kojima nam nedostaje znanje i mogu da pruže saradnju u dodatnim administrativnim zadacima
- **Ohrabruj strast**, solidarnost, pozitivnu podršku i prilagođavanje naših talentovanih zaposlenih
- **Komuniciraj sa zaposlenima**, partnerima, učesnicima i drugim zainteresovanim stranama. Upoznaj ih sa ciljevima i rezultatima. Na primer, posle inicijative, neke izbeglice će biti pozvane da konkurišu za slobodna radna mesta koja su otvorena za sve
- **Predstavi izbeglice kao talente** s vrednim iskustvom i veštinama kojima mogu da daju doprinos – deli najbolje prakse
- **Obaveži se na rodnu ravnopravnost**. Potrudi se da privučeš žene izbeglice i da im omogućiš da učestvuju u inicijativi



UKLJUČI SE





Vidi razlike sličnosti

Hajde da zajedno nešto preduzmemo.

Pomaganje izbeglicama da pronađu poslove nije samo humanitarni pristup. To je dobro i za posao.

Više od 30 miliona izbeglica je zbog sukoba, progona ili prirodnih katastrofa primorano da napusti svoje domovine. Bez obzira na to odakle dolaze i iz kog razloga, sve izbeglice su ljudi kao i svi drugi. A sa sobom donose veštine, talenat i nadu.

Podrška integraciji izbeglica je nešto u šta svako može da se uključi, kao pojedinac, društvo, vlada ili preduzeće.

Verujemo da više kompanija, velikih ili malih, ima važne i jedinstvene uloge za radnu integraciju izbeglica. Kompanije mogu izabrati da vide prilike, a ne pretnje. Izbeglice pružaju priliku da različitost, talenat, inovativnost i otpornost postanu deo tvoje kompanije.

Rad pruža ljudsko dostojanstvo ljudima i omogućava pojedincima da učestvuju u društvenom i ekonomskom životu, koji su ključni za izgradnju mesta koje se zove dom.

Vidimo da izbeglice mogu doneti veliku vrednost poslovanju i društvu – ako im to omogućimo. Podržavamo izbeglice jer je to ispravna stvar i zato što ima smisla za poslovanje.

Kada smo razvili koncept inicijative za izbeglice veštine za zapošljavanje, već smo znali da se velike stvari postižu kada ljudi rade zajedno ka zajedničkom cilju.

Zato verujemo da svi treba da budu uključeni. **Uključujući i tebe.**

OBJAVILA

Ingka Grupa

Više informacija potraži na

<https://ingka.com/projects/skills-for-employment/>



VERZIJA

Verzija 2023.

ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI

Iako su svi detalji i informacije u ovoj publikaciji tačni prema našim saznanjima, ne može se garantovati da su potpuni ili tačni i ne možemo prihvatiti nikakvu odgovornost.

AUTORSKA PRAVA

Sva prva zadržava izdavač. Ponovno štampanje, bilo u potpunosti ili delimično, dozvoljeno je samo uz izričitu dozvolu izdavača.

