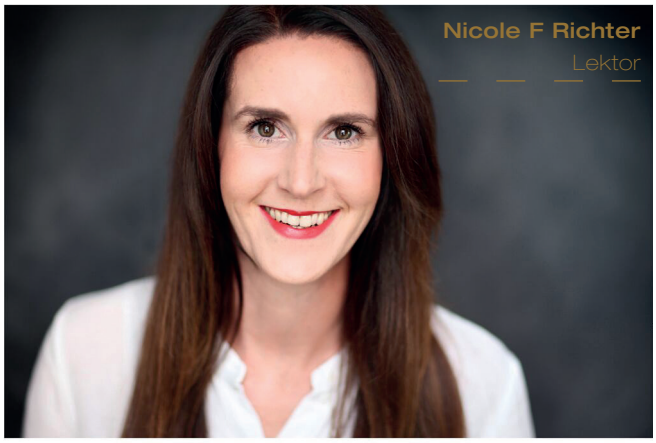
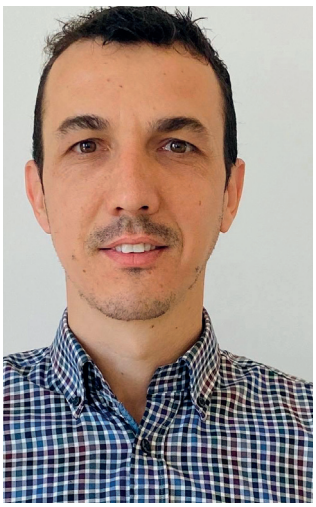
Integration er en HR-praksis, der avler succes!

Tekst: Lektor Nicole F. Richter, professor Sven Hauff og vid.ass. Plamen Krasimirov,
Institut for Marketing & Management (SDU) i samarbejde med Helmut Schmidt University







Plamen Krasimirov
vid.ass.
Institut for Marketing & Management (SDU)

Sven Hauff,
Professor,

HVORFOR SKAL VI BRUGE KRÆFTER PÅ INTEGRATION? – FORDI VI ALLE FÅR NOGET UD AF DET!

Håbet om at forbedre sin sociale og økonomiske situation, eventyrlyst, familien – eller sult, krig og personlig forfølgelse? Det er bare nogle af de mange og meget forskellige årsager, der er til den vækst i international migration, som vi i dag er vidne til overalt i verden.

Ifølge OECD er 10 % af den danske befolkning født i et andet land, og Danmark har haft en vækst i indvandring på ca. 8 % i løbet af de sidste 10 år. For virksomhederne udgør disse internationale migranter en vigtig del af den talentmasse, der er til rådighed, og det vil være spild af ressourcer at negligere denne arbejdskraft. En vellykket integration af migranter i arbejdslivet er til gavn for alle: For migranterne selv på grund af større trivsel og bedre tilpasning til modtagerlandet, for virksomhederne på grund af tilgangen til en meget dedikeret og effektiv arbejdskraft – og endelig er det også en gevinst for samfundet som helhed at kunne udnytte de kompetencer, der er til rådighed, og undgå underbeskæftigelse.

HVAD VED VI, OG HVAD GØR VI? – IKKE NOK, DESVÆRRE!

På trods af de åbenlyse fordele, som vi kan høste i kølvandet på en vellykket integration, ved forskere stadigvæk ikke ret meget om, hvad der er forudsætningerne for at få succes med integration, og hvilken rolle HRM-praksisser spiller i forhold til at fremme en positiv integrationsproces. Det gælder ikke kun for Danmark – virksomhederne i det øvrige Europa er heller ikke særligt langt fremme. HRM-strategier, der formår helt og

fuldt at udmønte den viden og de kompetencer, som de internationale migranter kommer med, befinder sig stadigvæk på et begynderstadie. Forskningen peger især på, at der er en udpræget mangel på praksisser som fx hjælp til juridiske anliggender, retfærdige forfremmelsesprocedurer og karriereplanlægning samt organisering af sociale begivenheder, der kan støtte interaktion og dermed også integration.

HVAD SIGER DEN AKTUELLE FORSKNING? – HRM-PRAKSISSER KAN BIDRAGE TIL VELLYKKET INTEGRATION!

Et igangværende forskningssamarbejde mellem Syddansk Universitet og Helmut Schmidt University undersøger, hvordan HRM-praksisser kan bidrage til at nyttiggøre både nationale og internationale medarbejderes potentialer.

Vi er et team af forskere, som har undersøgt ca. 400 migranter og flygtninge og deres integration på arbejdsmarkedet i løbet af 2019/2020. Den første dataanalyse er gennemført. Her har holdet testet følgende fem typer af HRM-praksisser, som understøtter en vellykket integration:

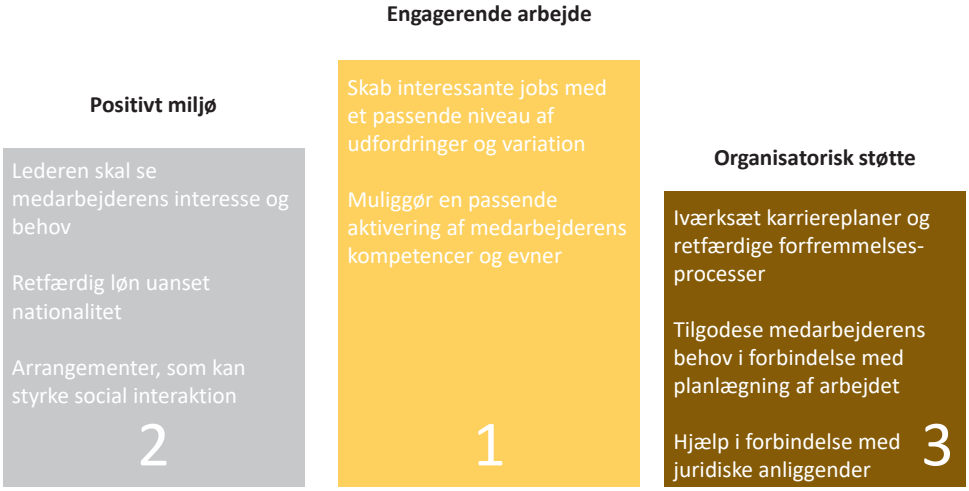
1) Investering i medarbejdere i form af oplæring, mentorordninger og hjælp til karriereudvikling
2) Udvikling af engagerende og meningsfuldt arbejde, som rummer muligheder for selvstændighed, kontrol, brug af kompetencer og variation
3) Etablering af et positivt socialt og fysisk arbejdsmiljø, hvor der er social interaktion, ingen mobning, men mangfoldighed, retfærdighed og jobsikkerhed
4) Oprettelse af tovejskommunikation og mulighed for, at medarbejderne kan udtrykke deres holdninger og have en fælles repræsentation
5) Iværksættelse af organisatorisk support i form af en deltagende og støttende ledelse, som faciliterer medarbejdernes involvering i virksomheden og muliggør fleksibilitet i måder at udføre arbejdet på.

Resultaterne er renset for effekter, der har at gøre med individuelle karakteristika, som fx køn, uddannelse, hvor længe migranterne har være i værtslandet, samt sprogfærdigheder.

HVAD SIGER DEN EMPIRISKE FORSKNING? – HRM-PRAKSISSER SPILLER EN NØGLEROLLE PÅ FLERE OMRÅDER, HVIS INTEGRATION SKAL LYKKES!

Forskningen viser, at HRM-praksisser spiller en langt større rolle for en vellykket integration, end de individuelle demo-

De vigtigste HR-praksisser mht. at styrke migrant medarbejderes tilpasning, engagement og produktivitet



grafiske parametre gør. Vi har undersøgt tre forskellige aspekter af vellykkede integrationsforløb: Immigranternes tilpasning til arbejdspladsen og det omgivende samfund; virksomhedens engagement – og endelig produktiviteten.
Migranternes individuelle demografi er som følgende: De fleste kommer fra Rusland, Kazakhstan, Tyrkiet, Syrien, Polen og Italien – mere end en fjerdedel har boet i værtslandet mindre end fem år (dvs. de er kommet efter begyndelsen på det, der ofte omtales som 'flygtningekrisen').

Kønsfordelingen er nærmest 50/50; gennemsnitsalderen er 37 år; 49 % har en bachelor eller højere uddannelse, og størstedelen af dem har gode sprogfærdigheder. Uddannelsesniveauet, de sproglige kundskaber og opholdstiden i værtslandet har vist sig at have stor betydning for deres tilpasning til både arbejdspladsen og omgivelserne – men ingen betydning for jobpræstationen.

De testede HRM-praksisser har en positiv virkning på de internationale migranters tilpasning til arbejdspladsen (fx til dens standarder og forventninger til produktiviteten) og til omgivelserne i det hele taget (fx til de gængse måder at leve på og interaktionen med værtslandets befolkning). De har også en god effekt på migrantarbejderens engagement i forhold til virksomheden (fx i form af at føle et tilhørsforhold og relatere til virksomhedens problemer). Endelig har de signifikant effekt på både migrantarbejderens in-role-adfærd som fx at udføre de opgaver, der forventes, og extra-role adfærd som fx at hjælpe andre og beskytte virksomhedens ejendom. HRM-praksisserne spiller med andre ord en nøglerolle for integrationens succes på alle leder og kanter: Individuelt, organisatorisk og samfundsmæssigt.

HVILKE HR-PRAKSISSER ER VIGTIGE FOR EN VELLYKKET INTEGRATION? – ENGAGERENDE ARBEJDE, POSITIVT MILJØ OG ORGANISATORISK SUPPORT!

Ovennævnte tre HR-praksisser er indiskutabelt de allermest vigtige med hensyn til at påvirke migrantens tilpasning, engagement og produktivitet positivt. Først og fremmest handler det om at udvikle engagerende og meningsfuldt arbejde ved at skabe jobs, som er interessante, fordi de indeholder en passende mængde udfordringer og variation af opgaver og gør det muligt at anvende medarbejderens kompetencer og evner i et passende omfang. For det andet handler det om at vedligeholde et positivt socialt og fysisk miljø, hvilket frem for alt kræver, at de tilsynsførende udøver lederskabsevner og har blik for medarbejdernes interesser samt forståelse for deres personlige behov. Derudover handler integration også om fair aflønning uanset nationalitet samt tilrettelæggelse af sociale begivenheder, som styrker interaktionen blandt alle medarbejdere – uanset deres kulturelle baggrund.
For det tredje er den organisatoriske support også en meget vigtig drivkraft. Den væsentligste HR-praksis i denne sammenhæng er karriereplanlægning og retfærdige forfremmelsesprocedurer sammen med omtanke og assistance i forbindelse med papirarbejde, planlægning samt udfyldelse af skemaer, juridiske anliggender o.l. – også udenfor den konkrete arbejdssituation.

En investering i sådanne HRM-praksisser betaler sig, fordi det skaber et engagement hos medarbejderne, som styrker deres relation til virksomheden og opmuntrer dem til at præstere i alle deres forskellige roller – dermed bliver de også værdifulde medlemmer af organisationen som helhed. Jo tidligere virksomheden begynder at reflektere over spørgsmålet om vellykket integration og adoptere disse praksisser, jo større er deres chancer for at opnå en konkurrencemæssig fordel og tiltrække de bedste talenter fra hele verden.

Vil du vide mere om projektet, dets resultater og bidragydere er du velkommen til at kontakte Nicole F. Richter, SDU

Kilde: HR chefen Nr. 4 2020 – Udgivet af DANSK HR www.danskhr.dk