

Poradnik szkoleniowy

Zarządzanie różnorodnością

autorzy

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett i Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

Wrzesień 2007



Zawartość niniejszej publikacji niekoniecznie odzwierciedla poglądy lub stanowisko Komisji Europejskiej, Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych oraz Równych Szans. Zarówno Komisja Europejska, jak i osoby działające w jej imieniu, nie mogą być pociągnięte do odpowiedzialności za użycie informacji zawartych w publikacji.

Niniejsza publikacja została zamówiona przez Komisję Europejską w ramach Wspólnotowego programu działań na rzecz zwalczania dyskryminacji (2001-2006). Program powstał, by wspierać skuteczną implementację nowego europejskiego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego. Sześcioletni program jest adresowany do wszystkich odbiorców, którzy mogą pomóc w tworzeniu właściwego i skutecznego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego oraz odpowiedniej polityki we wszystkich państwach członkowskich UE, w państwach EFTA oraz państwach kandydujących do Unii.

Tłumaczenie: Łukasz Bojarski, Helsińska Fundacja Praw Człowieka¹

¹ Za pomoc w tłumaczeniu serdecznie dziękuję paniom Dominice Sadowskiej, Dominice Kowszewicz i Ewie Mroczek.

Spis treści

Wprowadzenie: Jak korzystać z poradnika

Rozdział 1 – Wstęp do różnorodności i zarządzania różnorodnością

- 1.1. Bajka o różnorodności: Żyrafa i Słoń
- 1.2. Czym jest różnorodność? Czym jest zarządzanie różnorodnością?
- 1.3 Prawo europejskie
- 1.4 Biznes a różnorodność

Rozdział 2 – Zastosowania zarządzania różnorodnością

- 2.1. Pełen obraz: opis procesów zmian przy zarządzaniu różnorodnością
 - 2.1.1. Zarządzanie różnorodnością – proces zmian
 - 2.1.2. Jakie kroki powinny podjąć małe i średnie przedsiębiorstwa
 - 2.1.3. Wykorzystanie różnorodności jako zasobu – siedem kroków
 - 2.1.4. Zasady wdrażania zarządzania różnorodnością
 - 2.1.5. Audyt różnorodności – narzędzie samooceny dla firm
 - 2.1.6. Karta Różnorodności – dobrowolna inicjatywa
- 2.2. Dobre praktyki w miejscu pracy – studia przypadków
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Przykłady do wykorzystania przy projektowaniu szkoleń firmowych nt. zarządzania różnorodnością
 - 2.3.1. Warsztaty dla liderów
 - 2.3.2. Warsztaty informacyjne dla pracowników
 - 2.3.3. Spotkanie strategiczne dla dużej grupy

Rozdział 3 – Dodatkowe Informacje

- 3.1. Polecane publikacje dotyczące różnorodności i zarządzania różnorodnością
- 3.2. Europejskie strony internetowe dot. różnorodności i zarządzania różnorodnością

Wprowadzenie: Jak korzystać z poradnika

Niniejszy poradnik szkoleniowy nt. zarządzania różnorodnością przygotowano dla Komisji Europejskiej w ramach programu „Szkolenia nt. przeciwdziałania dyskryminacji oraz różnorodności” (*Anti-Discrimination and Diversity Training VT 2006/009*) utworzonego i sfinansowanego przez Komisję Europejską.

Poradnik ma pomagać w realizacji części programu dotyczącej zarządzania różnorodnością. Jej adresatem są firmy we wszystkich 27 państwach członkowskich Unii Europejskiej i w Turcji, a także menedżerowie oraz pracownicy organizacji pracodawców. Dodatkowo podręcznik może być przydatny dla szerszego grona trenerów, szkoleniowców, konsultantów i innych osób zainteresowanych problematyką zarządzania różnorodnością.

Czytelnik znajdzie w rozdziale pierwszym wprowadzenie do „zarządzania różnorodnością” jako dziedziny wiedzy. W Europie to dyscyplina ciągle nowa. Podręcznik przedstawia zarys tematu, proponuje definicję oraz opisuje zalety i korzyści, jakie można uzyskać stosując zarządzanie różnorodnością.

Rozdział drugi skupia się na praktycznych zastosowaniach zarządzania różnorodnością pokazując w jaki sposób firmy mogą zainicjować procesy zmian w kierunku optymalnego zarządzania różnorodnością. Narzędzie do samooceny – formularz do audytu nt. różnorodności – pozwala firmie dokonać takiej samooceny. Przykład „Karty różnorodności” pokazuje w jaki sposób firmy mogą nawiązać współpracę w zakresie różnorodności. Prawdziwe opisy przypadków (*case studies*) ilustrują działania podejmowane przez kilka firm europejskich. Poradnik proponuje także metody przeprowadzenia w ramach firmy wewnętrznych szkoleń/warsztatów na temat zarządzania różnorodnością dla różnych grup adresatów.

W rozdziale trzecim Czytelnik znajdzie dodatkowe informacje na temat publikacji i stron internetowych dotyczących zarządzania różnorodnością w Europie.

Rozdział 1 – Wstęp do różnorodności i zarządzania różnorodnością

1.1. Bajka o różnorodności: Żyrafa i Słoń

W małej społeczności na peryferiach miasta, został wybudowany nowy dom dla pana Żyrafy zgodnie z potrzebami jego rodziny. Był to wspaniały dom dla żyraf, ze strzelistym dachem i wysokimi drzwiami wejściowymi. Wysokie okna zapewniały maksimum światła i ładne widoki, jednocześnie chroniąc prywatność rodziny. Wąskie przedpokoje oszczędzały cenną przestrzeń, ale bez rezygnowania z wygody. Dom został tak dobrze zbudowany, że wygrał nagrodę Dom Roku dla Żyraf. Właściciele domu byli bardzo dumni.

Pewnego dnia pan Żyrafa pracując w swoim położonym w piwnicy sklepie z wyrobami z drewna wyjrzał przez okno. Ulicą szedł Słoń. „Znam go”, pomyślał pan Żyrafa. „Pracowaliśmy razem w komitecie rodzicielskim. Jest też świetnym rzemieślnikiem. Chyba poproszę go, żeby zobaczył mój nowy sklep. Może moglibyśmy wspólnie pracować nad niektórymi projektami”. Pan Żyrafa wystawił głowę przez okno i zaprosił Słonia do środka.

Słoń był zachwycony, lubił pracę z panem Żyrafą i chciał poznać go bliżej. Słyszał także o nowym sklepie i chciał go zobaczyć. Podszedł więc do drzwi piwnicy i czekał aż się otworzą.

„Proszę wejść, zapraszam”, powiedział pan Żyrafa. Jednak od razu pojawił się problem. Słoń mógł włożyć głowę w drzwi, ale nie mógł przejść dalej.

„To dobrze, że zrobiliśmy drzwi, które można poszerzyć, przystosowane do moich stolarskich potrzeb”, powiedział pan Żyrafa. „Daj mi chwilę i zaraz się tym zajmę”. Odkręcił parę śrub i zdjął panele tak, żeby Słoń mógł wejść.

Obaj koledzy wymieniali swoje stolarskie doświadczenia, kiedy żona pana Żyrafy wychyliła głowę nad schodami do piwnicy i zawołała męża: „Telefon, kochanie. To twój szef.”

„Lepiej odbiorę na górze”, powiedział pan Żyrafa do Słonia. „Proszę, czuj się jak u siebie w domu, to może mi trochę zająć.”

Słoń rozejrzał się dookoła, zauważył w połowie skończoną pracę leżącą na stole w oddalonym kącie i postanowił się jej przyrzeć. Gdy tylko ruszył od drzwi wejściowych usłyszał złowieszcze skrzypnięcie. Wycofał się drapiąc po głowie. „Może dołączę do pana Żyrafy na górze”, pomyślał. Lecz kiedy ruszył po schodach, usłyszał jak zaczęły pękać. Odskoczył i oparł się o ścianę. Ta również zaczęła się rozpadać. Gdy usiadł załamany, pan Żyrafa zszedł po schodach.

„Co tu się dzieje?” spytał zdumiony pan Żyrafa. „Starałem się poczuć jak u siebie w domu”, odpowiedział Słoń.

Pan Żyrafa rozejrzał się wokół. „Okay, rozumiem problem. Drzwi wejściowe są za wąskie. Musisz stracić trochę na wadze. Niedaleko stąd jest centrum aerobiku. Jeżeli weźmiesz udział w kilku zajęciach, to zrzucisz parę kilogramów”.

„Możliwe”, odpowiedział słoń, ale nie wyglądał na przekonanego.

„Również schody są za słabe, nie wytrzymają twojego ciężaru”, kontynuował pan Żyrafa. „Jeżeli zaczniesz chodzić na lekcje baletu wieczorami to jestem pewien, że staniesz się lżejszy. Naprawdę mam nadzieję, że ci się uda. Bardzo chciałbym, abyś mógł tutaj ze mną pracować”.

„Niewykłuczone”, odpowiedział Słoń. „Ale mówiąc szczerze, nie jestem pewien czy dom zaprojektowany dla żyraf będzie kiedykolwiek odpowiedni dla słonia, chyba że nastąpią większe zmiany”.

(Cyt. za: R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. Nowy Jork, American Management Association, s. 3-5).

Pytanie w zarządzaniu różnorodnością brzmi: Jak możemy wspólnie zbudować dom – naszą firmę – w której szanuje się wszelką różnorodność, jest dla niej przestrzeń i jest ona aktywnie wykorzystywana?

Wydaje się, że z przedstawionej bajki R. Roosevelt’a Thomas’a o żyrafie i słoniu możemy się wiele nauczyć o różnorodności i zarządzaniu różnorodnością.

1.2. Czym jest różnorodność? Czym jest zarządzanie różnorodnością?

W ostatnich dekadach biznes europejski przeżył wzrost udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących mniejszości narodowych, emigrantów czy osób starszych. Coraz bardziej zauważalna staje się zmiana struktury siły roboczej, aż do najwyższych poziomów zarządzania. Tworzenie się nowych grup konsumentów i klientów także tworzy nowe wyzwania. Wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów wymaga bardziej kreatywnych strategii ich zatrzymywania i bardziej innowacyjnych produktów. Procesy, produkty i usługi muszą zostać przystosowane do tych szczególnych potrzeb.

Nadal wiele firm zadaje pytanie: dlaczego mamy się przejmować różnorodnością? Zazwyczaj odpowiedź brzmi: bo dyskryminacja jest zła, zarówno z punktu widzenia moralności, jak i prawa. Ale obecnie inny aspekt staje się coraz bardziej istotny: wiele osób twierdzi, że bardziej zróżnicowana siła robocza może wpłynąć na lepszą efektywność firmy, może pomóc w osiągnięciu jej celów. Może podnieść morale, zwiększyć dostęp do nowych segmentów rynku i zwiększyć produktywność.

Rozumienie różnorodności rozwija się od lat 70-tych, kiedy słowo „różnorodność” odnosiło się do mniejszości i kobiet jako grupy pracowników. Przez dłuższy czas menedżerowie zakładali, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu reprezentacji płci, mniejszości narodowych i etnicznych, że dotyczy zatrudniania i utrzymywania większej liczby osób, z tak zwanych grup mniejszościowych (*underepresented „identity groups”*). Zgodnie z poprawkami konstytucyjnymi z 1974 r. i 1975 r. rząd USA wywierał nacisk na firmy, by zatrudniały więcej kobiet i osób reprezentujących mniejszości, jak również

tworzyły im większe możliwości do wewnątrzfirmowego awansu.

Wkrótce eksperci do spraw różnorodności zaczęli wyrażać wątpliwości w związku z utrzymywaniem specjalnych względów wobec pracowników wywodzących się z mniejszości, tak zwanych działań afirmatywnych (*affirmative action*, AA). Zauważyli, że było to często działanie wyizolowane, ograniczające się tylko do działów HR (zarządzania zasobami ludzkimi) i nie było przenoszone na środowisko całej firmy. Na początku stosowano kreatywne metody rekrutacji i zatrudniania stworzone po to, aby zmienić strukturę pracowniczą w firmach. Jednakże często fluktuacja kadr była zbyt duża i w efekcie kobiety i przedstawiciele mniejszości nie awansowali zgodnie z zakładanym modelem. Ci, którzy mieli być beneficjentami zmian, byli często piętnowani przez pozostałych pracowników jako niewykwalifikowani. „Dominująca kultura” białych mężczyzn zasadę równych szans postrzegają jako ukrytą formę odwróconej dyskryminacji. W rezultacie programy równych szans w firmach były często zaniedbywane albo wycofywane.

Potrzeba wyjścia poza działy HR (a zarazem uwzględnienia ich) jest widoczna w opracowaniu Komisji Europejskiej (2003:3) „Koszty i korzyści z różnorodności” (*The Costs and Benefits of Diversity*). Zgodnie z ww. opracowaniem, pięć najbardziej istotnych korzyści „firm z aktywną polityką różnorodności”, jakie same firmy dostrzegają w różnorodności, to:

- 1) umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej
- 2) wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji
- 3) pomoc w przyciąganiu i utrzymaniu utalentowanych pracowników
- 4) polepszanie motywacji i efektywności istniejącej kadry
- 5) zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników.

Ważne jest także to, że wymienione korzyści dotyczą całej firmy, a nie tylko jednego działu, a także wszystkich poziomów, zwłaszcza liderów i wyższej kadry zarządzającej.

Czym jest zarządzanie różnorodnością?

Zarządzanie różnorodnością jest oczywiście czymś więcej niż sama różnorodność. Podstawowe pytanie brzmi: w jaki sposób firma może aktywnie i strategicznie zajmować się różnorodnością, a konkretnie, jakie działania powinny zostać podjęte, aby efektywnie wprowadzić strategię firmy traktującą różnorodność jako zasób. Mówiąc słowami bajki o słoniu i żyrafie: po pierwsze, firma jako dom musi wiedzieć, czy i dlaczego potrzebuje słonia (np. strategia). Po drugie, firma musi ocenić swój dom pod kątem dostosowania (np. mocne i słabe strony - analiza SWOT). Innymi słowy, aby dostosować się do konkretnych potrzeb i różnic firma musi uznać ich istnienie i je uszanować. Po trzecie, integracji słonia będą nieuchronnie towarzyszyć problemy i napięcia, które trzeba zaakceptować i rozwiązywać w pozytywny sposób (zmiana zarządzania). Po czwarte, prawdopodobnie cały dom będzie się musiał jakoś zmienić. W przeciwnym razie słoń w nim nie pozostanie (zmiana kulturowa). I wreszcie, jeżeli firma odniesie sukces, przyciągnie więcej gatunków i więcej osobników tego samego gatunku zwierząt!

Kiedy uwaga firmy skoncentruje się na rozpoznawaniu różnic i podobieństw w ramach firmy i w jej środowisku, kolejnym pytaniem jest: jak tym wszystkim zarządzać? „Wrażliwość” na różnice jest niezbędna, ale niewystarczająca, aby doprowadzić do pozytywnych zmian.

W zarządzaniu różnorodnością chodzi o zastosowanie pomysłów i działań dotyczących

różnorodności w codziennym procesie uczenia się i zarządzania firmą i jej środowiska. Decyzje biznesowe muszą być podejmowane w atmosferze zaufania, akceptacji i docenienia. Thomas i Ely podsumowują jasno to zagadnienie: „Ten nowy model zarządzania różnorodnością pozwala organizacjom uwewnętrznić (zinternalizować) różnice pomiędzy pracownikami co powoduje, że organizacja rozwija się i uczy dzięki nim... Wszyscy jesteśmy w tej samej drużynie *dzięki* różnicom między nami – nie *pomimo* nich.” (1996:10)

Menedżerowie muszą osiągać rezultaty. Zazwyczaj nie są zainteresowani modnymi teoriami. Żeby osiągać swoje cele i wyprzedzić swoich konkurentów, menedżerowie muszą rozumieć środowisko zewnętrzne, w tym rynek, oraz misję i wizję firmy, jej strategię i kulturę. W związku z tym „rodzi się pytanie: jaka kompozycja różnorodności (*mixture*) może nam potencjalnie dać strategiczną korzyść, a jaka może przeszkodzić nam w osiągnięciu naszych celów? To są zagadnienia, które trzeba rozstrzygnąć. Inne problemy z różnorodnością można bezpiecznie zignorować” (Thomas, 2006:122). Taka decyzja na rzecz konkretnej „kompozycji różnorodności” jest decyzją **strategiczną** i decydującą dla przetrwania firmy. Pojawiają się także inne pytania: dlaczego właśnie taka kompozycja (mieszanka) ludzi, a nie inna? Czy taką kompozycję różnorodności warto tworzyć i utrzymywać? Czy jest to wartość dodana dla firmy? Jeżeli odpowiedź na dwa ostatnie pytania jest twierdząca, wtedy menedżerowie taką różnorodność powinni stworzyć. Jeśli decyzja przyjęcia danej strategii została podjęta, trzeba się jej trzymać. Dotyczy to wszystkich szczebli i działów organizacji, działu HR, marketingu i reklamy, działu badań i rozwoju, produkcji, kadry zarządzającej, jak i zespołów mieszanych, *joint ventures* oraz działów fuzji i przejęć.

Biorąc pod uwagę powyższe, zarządzanie różnorodnością możemy zdefiniować następująco:

Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy.

Niemniej ważne jest to, że zarządzanie różnorodnością nie może istnieć poza moralnym i prawnym kontekstem. Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka.

1.3. Prawo europejskie

Nowe prawodawstwo Unii Europejskiej zakazujące dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, religię, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną miało znaczący wpływ na biznes w całej UE. Zmiana artykułu 13 Traktatu Wspólnot Europejskich i implementacja dwóch dyrektyw została ukończona w grudniu 2006 we wszystkich państwach członkowskich². Środowisko prawne w jakim działają firmy zmieniło się. Artykuł 13 Traktatu Wspólnot Europejskich stanowi:

² W Polsce dokonano niepełnej implementacji dyrektyw, pełna implementacja wymaga dodatkowych zmian prawa [przypis tłumacza].

„Bez uszczerbku dla innych postanowień niniejszego Traktatu i w granicach kompetencji, które Traktat powierza Wspólnocie, Rada, stanowiąc jednomyślnie na wniosek Komisji i po konsultacji z Parlamentem Europejskim, może podjąć środki niezbędne w celu zwalczania wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.”

Nie jest to bezpośredni zakaz, ale raczej wzmocnienie regulacji, która pozwala UE podjąć działania przeciwko wymienionym formom dyskryminacji. Przed zmianą artykułu istniało znaczące ustawodawstwo UE oraz orzecznictwo dotyczące zakazu dyskryminacji z powodu narodowości i płci.

Zgodnie z artykułem 13, w 2000 roku Unia Europejska przyjęła dwie dyrektywy mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji:

- **Dyrektywa wprowadzająca zasadę równego traktowania osób bez względu na rasę i pochodzenie etniczne** (Dyrektywa Rady 2000/43/WE) która zabrania dyskryminacji rasowej w zatrudnieniu, edukacji, opiece społecznej, opiece zdrowotnej i dostępie do dóbr i usług.
- **Dyrektywa w sprawie ustanowienia ogólnych ram równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu bez względu na religię lub wyznanie, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną** (Dyrektywa Rady 2000/78/WE)

Każde państwo członkowskie wprowadziło obecnie swoje własne prawo antidyskryminacyjne.

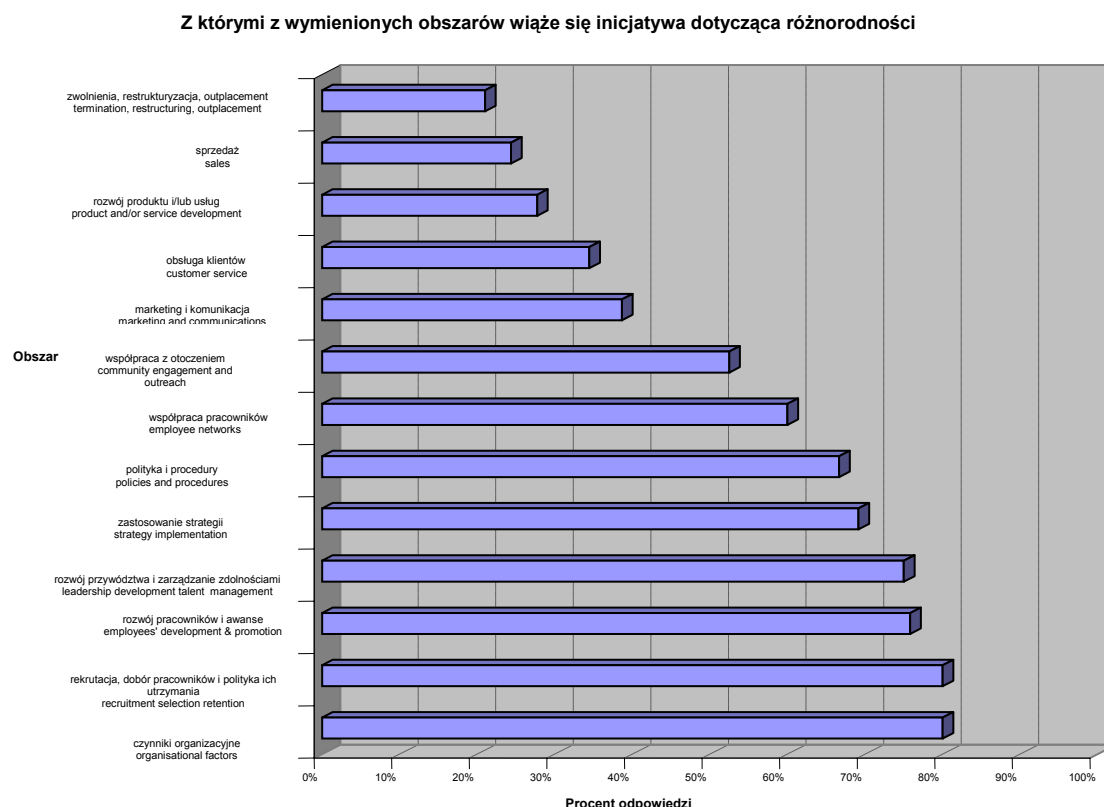
1.4 Biznes a różnorodność

Podczas gdy cele i przewidywane korzyści różnych koncepcji i podejść do różnorodności różnią się znacznie od siebie, firmy dostrzegają poprawę sytuacji w kluczowych płaszczyznach, w tym: zmiany kulturowe, zwiększanie kulturowej różnorodności pracowników, zwiększanie możliwości rynku, uznanie zewnętrzne i wizerunek. Odzwierciedlają to obszary objęte inicjatywami dotyczącymi różnorodności (zob. Tabela 5, poniżej).

Równie ważne jak to, że firmy coraz częściej kładą nacisk na wspólne wartości i filozofię, jest fakt, że wysiłek wielu firm koncentruje się na osiągnięciu trwałej zmiany kultury organizacyjnej. Promując środowisko organizacyjne szanujące różnorodność i praktykę antidyskryminacji, firmy są świadome potrzeby pozyskania aktywnego wsparcia pracowników dla inicjatyw równościowych.

³ Komisja Europejska, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, s. 20-25.

Tabela 5: Obszary objęte inicjatywami dot. różnorodności



▪ *Wpływ na zmiany kulturowe i wzmacnianie kapitału organizacyjnego*

Opinia Europejskiego Panelu Testów Biznesowych (*European Business Test Panel, EBTP*) podkreślała, że nastawienie i zachowania dyskryminacyjne w miejscu pracy są główną przeszkodą w promowaniu różnorodności. Dlatego dla wielu firm strategie dotyczące uświadamiania (podnoszenia świadomości) i lepszego zrozumienia zagadnień różnorodności są fundamentalną częścią procesu implementacji inicjatyw równościowych. Chęć podnoszenia świadomości oraz pozyskiwania zaangażowania (zdobywania ‘serc i umysłów’) wynika ewidentnie z tytułów i haseł, sloganów wykorzystywanych w programach dotyczących różnorodności prowadzonych przez wiele firm. Tytułem przykładu: „Wszyscy są mile widziani w Tesco” (*Everyone is Welcome at Tesco*), „Otwarte umysły, otwarte rynki” (*Open Minds, Open Markets, UBS*), „Starsi wiekiem, młodszy myśleniem” (*Getting Older, Thinking Younger, Pfizer Deutschland*) lub „Integracja kluczem do sukcesu” (*Success Through Inclusion, Barclays PLC*).

Wiele firm uważa, że polityka różnorodności, która wspiera tworzenie środowiska promującego szacunek i integrację pracowników, jest niezbędna dla osiągnięcia sukcesu w biznesie. Pomaga w rekrutacji dobrej jakości pracowników oraz powoduje redukcję kosztów operacyjnych dzięki mniejszej płynności kadr i mniejszej absencji.

Opierając się na niezależnych badaniach dotyczących skutków molestowania i szykanowania

(*harassment, bullying*), Poczta Królewska w Wielkiej Brytanii (*Royal Mail*) szacuje, że dzięki wprowadzeniu polityki i procedur przeciwko molestowaniu i szykanowaniu zaoszczędziła 7 milionów funtów .

TNT, globalna sieć biznesowa, wypracowała światową strategię dotyczącą różnorodności i integracji, wprowadziła wiele dobrych praktyk w różnych spółkach. TNT Austria, która zdobyła wiele nagród za politykę wdrażania różnorodności szacuje, że w rezultacie efektywnego zarządzania różnorodnością i integracją pracowników zredukowała roczną płynność kadr z 25% w 2000 r. do 10% w 2003 r. oraz odnotowała analogiczną redukcję nieobecności w pracy. Dzięki zatrudnieniu pracowników niepełnosprawnych oszczędzono ponadto 15,000 euro (ulgi podatkowe).

Wielu inicjatywom towarzyszą programy informacyjne, komunikacyjne i kampanie podnoszące świadomość zarówno pracowników, jak i klientów. Coraz częściej firmy przeprowadzają coroczne ankiety „postawy pracowników”, których celem jest ocena poglądów i opinii kadry zarządzającej na temat równości i różnorodności, a także ocena zmiany poglądów i poziomu satysfakcji z polityki i procedur stosowanych w firmie.

Zmianom społecznym oraz zmianom na rynku pracy i produktów często towarzyszy wzrastająca różnorodność, która wymusza od firm potrzebę adaptacji. Aby osiągnąć trwałe wzrosty gospodarcze, firmy muszą umiejętnie zarządzać i wykorzystywać w pełni potencjał wynikający z różnorodności. Jednym z pionierów kompleksowej zmiany w zarządzaniu różnorodnością jest firma Royal Dutch Shell, która wprowadziła program zarządzania różnorodnością i integracją (włączeniem, *inclusion*) na poziomach osobistym, międzyludzkim i organizacyjnym jednocześnie, co ułatwia wprowadzanie zmian w całej korporacji.

Z doświadczeń niektórych korporacji wynika, że wdrażanie polityki różnorodności ma dodatkowy efekt, poprawia komunikację i przepływ informacji w strukturze firmy. Lepsze możliwości komunikacyjne z kolei zwiększają szansę promowania wspólnoty kulturowej, wspólnych zasad i wartości w ramach firm i grup firm.

Działaniom dotyczącym różnorodności i integracji przypisuje się także korzystny wpływ na polepszanie stylów zarządzania, zwiększanie umiejętności i wydajności w takich dziedzinach jak komunikacja, zarządzanie ludźmi, wyznaczanie celów i planowanie.

- *Zwiększanie zróżnicowania pracowników i różnorodności kulturowej – korzyści z kapitału ludzkiego*

Jak już wyżej podkreślano, dobrze wykwalifikowani, innowacyjni i różnorodni pracownicy są bardzo istotni dla sukcesu biznesu. Rozwiązanie problemów deficytu pracowników, zatrudnienia i utrzymania dobrze wykwalifikowanej kadry, to w rzeczywistości główna przyczyna wprowadzania polityki zarządzania różnorodnością. Ponad 40% firm w ankiecie EBTP (zob. wyżej) wskazało na ww. zjawiska jako główną korzyść dla biznesu.

Osiągnięcie większego zróżnicowania pracowników jest dla wielu firm kluczowym celem. W raporcie EBTP podkreślano, że jednym z głównych powodów, dla których firmy wprowadzają i stosują politykę zarządzania różnorodnością jest zwiększenie możliwości dostępu do szerszej grupy potencjalnych pracowników oraz możliwość pozyskania i utrzymania dobrze wykwalifikowanej kadry wywodzącej się z różnych środowisk (zob. Tabela 6, poniżej). Niektóre firmy przyznają, że dzięki staraniom, których celem była

rekrutacja pracowników wywodzących się z konkretnych środowisk, polepszyła się pozycja firmy wśród tych środowisk w szerszym znaczeniu.

Aby osiągnąć pożądane zmiany w strukturze zatrudnienia firmy podejmują szereg inicjatyw, wśród nich takie jak: reklama adresowana do grup defaworyzowanych i środowisk społecznie wykluczonych, nawiązywanie współpracy z instytucjami lokalnymi i państwowymi w celu wzmocnienia ich działań rekrutacyjnych, a także wspieranie planów rozwoju społecznego i gospodarczego na poziomie lokalnym czy regionalnym. Powyżej wskazano kilka strategii działań pozytywnych przyjętych przez różne firmy i skierowanych szczególnie do grup niedoreprezentowanych (*under-represented*), jak mniejszości etniczne czy osoby niepełnosprawne, takich jak wspieranie nabywania doświadczenia zawodowego, szkolenia zawodowe i dostęp do wyższej edukacji.

Uzupełnieniem działań w środowisku zewnętrznym firmy jest często wewnętrzna polityka HR wspierająca rekrutację nastawioną na zwiększenie różnorodności pracowników. W niektórych firmach profil pracownika (*person specifications*) zmienił się tak, by zwiększała się różnorodność w ramach organizacji, np. poprzez wymaganie od kandydatów: otwartości, znajomości więcej niż jednego języka, doświadczenia międzykulturowego, wrażliwości ekologicznej, przekonania dla zasady równych szans, itp.

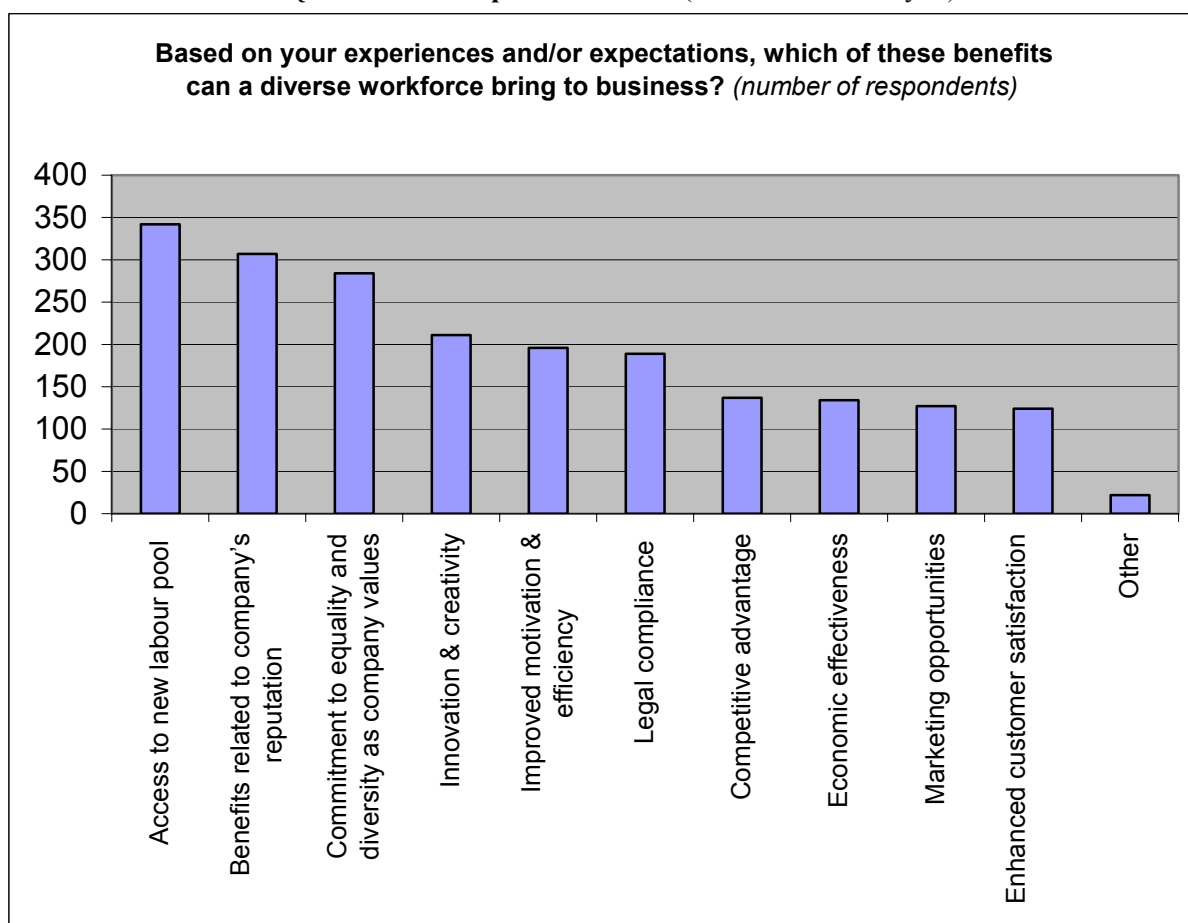
Niektóre firmy w państwach lub sektorach wykazujących znaczny niedobór siły roboczej podpisały porozumienia handlowe z zagranicznymi i krajowymi instytucjami ds. zatrudnienia w celu stworzenia możliwości zatrudnienia oraz szkoleń dla określonej liczby pracowników zagranicznych. Na przykład Grupa Vips (Hiszpania) zawarła takie porozumienia z Rumunią, Bułgarią, Maroko, Ekwadorem, Kolumbią i Republiką Dominikany. Firma intensyfikuje swoje wysiłki rekrutacyjne poprzez szkolenia przygotowawcze dla potencjalnych pracowników, często przeprowadzane w krajach ich pochodzenia, które obejmują także naukę języka hiszpańskiego. Firma podkreśla, że zagraniczni pracownicy mają zagwarantowane równe możliwości we wszystkich aspektach ich zatrudnienia i przyszłego rozwoju.

Niektóre firmy zajmujące się zatrudnieniem i pośrednictwem pracy, jak Manpower, Randstad czy Adecco odgrywają również ważną rolę we wspieraniu wysiłków swoich klientów, którzy dążą do zwiększenia zróżnicowania pracowników i zaadresowania problemu mniejszej reprezentacji grup defaworyzowanych (*disadvantaged*). Wszystkie te firmy podejmują innowacyjne działania, skierowane na zapobieganie wykluczeniu społecznemu, zachęcanie do rozwoju umiejętności i zmniejszanie przepaści pomiędzy pracodawcami i różnorodnymi społecznościami. Na przykład firma Randstad, która od trzech lat jest niezmiennie oceniana jako jeden z najlepszych pracodawców w Belgii, ma specjalny wydział ds. różnorodności (*Diversity Division*), który wspiera pracodawców w stosowaniu zasad równości w procedurach rekrutacyjnych, a także pomaga firmom w zrozumieniu potencjalnych korzyści z różnorodności.

W szczególności firmy o wielonarodowej strukturze zatrudnienia (*multinational companies*) starają się zwiększać swoje globalne zdolności zarządzania poprzez inicjatywy nakierowane na pozyskanie i utrzymanie zróżnicowanych pracowników kompetentnych kulturowo (*culturally competent*), którzy potrafią pracować niezależnie od różnic narodowych, językowych i kulturowych. Starają się także zatrudniać na wszystkich poziomach operacyjnych oraz szczeblach zarządzania pracowników pochodzących ze społeczności lokalnych i odzwierciedlających strukturę społeczną danego kraju.

Tabela 6: Postrzeganie korzyści płynących z różnorodności.

W oparciu o Pani/a doświadczenia i oczekiwania, które z wymienionych korzyści może nieść ze sobą różnorodność pracowników? (liczba ankietowanych)



dostęp do nowych potencjalnych pracowników	korzyści związane z reputacją firmy	przywiązanie do równości i różnorodności jako wartości w firmie	Innowacyjność i kreatywność	poprawa motywacji i efektywności	zgodność działań z prawem	konkurencyjność	efektywność ekonomiczna	możliwość i rynkowe, marketingowe	zwiększona satysfakcja klientów	inne
--	-------------------------------------	---	-----------------------------	----------------------------------	---------------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	------

Poza zwiększenie różnorodności pracowników, pożądane są także umiejętności efektywnego zarządzania różnorodnością i tworzenia środowiska, które gwarantuje szacunek i równość dla wszystkich. W odpowiedzi na tę potrzebę firmy wprowadzają właściwą politykę HR i programy skierowane na poprawę środowiska pracy i zwiększenia doświadczenia pracowników. Dotyczą one: polityki antymobbingowej, polityki elastycznych godzin pracy i pracy w domu, polityki i procedur dotyczących skarg, zażaleń, bezpiecznych warunków pracy, wraz z wprowadzaniem systemów, których celem jest zbieranie i zarządzanie informacjami służącymi ocenie postępów w polityce równościowej.

W odpowiedzi na zróżnicowane potrzeby pracowników wiele programów nakierowanych jest na rozwój pracowników i podnoszenie ich świadomości. Wśród nich można wymienić: szkolenia dotyczące podniesienia świadomości w zakresie różnorodności, programy

kształtujące umiejętności międzykulturowe i programy wymiany pracowników, programy dotyczące ustawodawstwa i zgodności działań z prawem, kreowanie zaangażowania i umiejętności kadry zarządzającej, a także programy językowe i integracyjne dla pracowników migrujących, procedury sprawiedliwej rekrutacji, selekcji i oceny oraz zmiany w programach zarządzania. Wiele firm przekazuje także menedżerom specjalne narzędzia pomocne w planowaniu działań, ocenie zagadnienia różnorodności (*diversity checklist*) oraz narzędzia pomocne w implementacji przyjętej polityki.

Różnorodni pracownicy o wysokich umiejętnościach ludzkich pomagają również firmom lepiej odpowiedzieć na oczekiwania zróżnicowanej klienteli oraz podnieść jakość obsługi klientów. Stwarzają także dodatkowe możliwości zdobycia nowych rynków i rozwoju wywiadu rynkowego (*market intelligence*). Wiele korporacji wspiera obecnie rozmaite grupy zainteresowań pracowników po to, by rozwijać dwukierunkowe procesy komunikacji, a także uzyskać wsparcie w strategiach konsultacji i zdobywania informacji,

- *Zwiększanie możliwości rynku.*

Strategie dotyczące różnorodności, których celem jest zwiększanie korzyści związanych z rynkiem zmiernają do segmentacji rynku i zwiększenia satysfakcji klientów. Ich celem jest także dążenie do poprawy wyników w transakcjach powtarzalnych (*repeat business*) oraz pozyskiwanie potencjalnych klientów dzięki już zdobytym, zadowolonym klientom i konsumentom.

Firmy zaangażowane w politykę wdrażania różnorodności dostrzegają wiele możliwości rozwoju swych produktów i usług. Badania pokazały szereg przykładów ukierunkowanego marketingu (*targeted marketing*) i rozwoju produktów, których celem było zwiększenie zysku poprzez obsługę nowych segmentów rynku i grup tradycyjnie wykluczonych. Celem niektórych z tych działań jest umożliwienie dotarcia większej liczbie odbiorców do oferowanych produktów i usług. Dla firm społecznie progresywnych (*socially progressive*) takie inicjatywy nie wynikają wyłącznie z chęci zwiększenia zysku, ale również z rzeczywistej potrzeby zmierzenia się z problemem wykluczenia społecznego i defaworyzacji poszczególnych grup. Przyczyniają się one także do poprawy wizerunku firmy, co sprawia, że firmy te są bardziej atrakcyjne dla ogółu społeczeństwa.

Wśród przykładów wymienić można projektowanie i promocję produktów dla konsumentów z wadami wzroku, jak Internetowe Prawo Jazdy (*Internet Driver's License*, IBM Niemcy) i przekazywanie głosowe wiadomości (*voice texting*, BT). Internetowe Prawo Jazdy to głosowa wyszukiwarka internetowa, która pomaga przełamać bariery technologiczne osobom z wadami wzroku poprzez ułatwienia w korzystaniu z Internetu i komunikacji za pomocą poczty elektronicznej. Podobnie produkty BT umożliwiają wysyłanie i otrzymywanie wiadomości tekstowych (SMS-ów) w wersji głosowej.

Niektóre firmy, jak Bertelsmann, wprowadziły i rozwinęły unikatowe praktyczne pomoce w pracy i codziennym funkcjonowaniu, aby wesprzeć osoby niepełnosprawne w środowisku pracy. Te pomoce są jednak także dostępne dla ogółu społeczeństwa. Kolejny przykład to telefon BT „Duży przycisk”. Pierwotnie zaprojektowany przez pracownika cierpiącego na artretyzm zdobył wielu odbiorców ze względu na łatwość użytkowania w porównaniu do coraz mniejszych modeli alternatywnych dostępnych na rynku. Podobnie, samochód Volvo, zaprojektowany przez kobiety, znalazł szerokie uznanie spowodowane wieloma cechami czyniącymi go przyjaznym dla użytkownika, choć w zamyśle był projektowany dla kobiet-

kierowców. Dla takich firm myślenie i podejście „integracyjne” jest po prostu sprawą dobrego pomysłu, projektu, wzoru, który sprawia, że każdy może skorzystać z produktu.

W ramach różnych dziedzin biznesu w jakich działają firmy wprowadzające dobre praktyki przeprowadziły one wiele różnych ukierunkowanych kampanii marketingowych (*targeted marketing campaigns*) z silnym przesłaniem dotyczącym różnorodności i integracji w celu promowania swoich produktów i usług dla poszczególnych grup, takich jak osoby starsze, kobiety, geje i lesbijki oraz mniejszości etniczne. Przykładem może być działalność Tesco, które oferuje wybór regionalnych specjałów, w zależności od okolicy, w jakiej znajduje się sklep, tak aby wyjść naprzeciw preferencjom klientów. Innym przykładem jest ukierunkowana kampania marketingowa oddziałów bankowości detalicznej Deutsche Banku mająca na celu zwiększenie udziału klienteli homoseksualnej. Bankowi udało się osiągnąć znaczący zysk i sukces biznesowy podczas projektu pilotażowego w Berlinie i obecnie rozszerza kampanię na inne duże miasta w Niemczech. Kolejny przykład to kampania reklamowa mydła Dove przeprowadzona przez Unilever, u której podłoża leżało jasne przesłanie i filozofia różnorodności, i w wyniku której sprzedaż produktu linii wzrosła o 700%.

Coco-Mat i Manchalan są także przykładami na to, że implementowanie zasady równości i polityki różnorodności w gospodarce można pogodzić z sukcesem biznesu. Od powstania w 1999 r. Manchalan zwiększył swój zysk z 332,475 euro do 2.7 mln euro, a liczbę pracowników z 56 do 236 (do 2004 r.). Podobnie Coco-Mat założony w 1989 r. przez trzy osoby, które wcześniej korzystały za statusu uchodźcy, rozwinął się dynamicznie i jego dzisiejszy obrót przekracza 12.3 mln euro, a terytorium prowadzonej działalności to już nie tylko Grecja, ale także wiele państw europejskich oraz Chiny.

Dla kreowania i polepszania publicznego wizerunku biznesu często niezbędny jest odpowiedni przekaz medialny (*media coverage*) promujący zaangażowanie biznesu w sprawy równości i różnorodności. Ponadto zainteresowanie i przekaz mediów jest przez niektóre firmy traktowane jako oszczędność z punktu widzenia kosztów reklamy kampanii marketingowych.

- *Zewnętrzna rozpoznawalność i wizerunek firmy*

Firmy stosujące dobre praktyki (*good practice companies*) są świadome znaczenia wizerunku korporacyjnego i reputacji firmy. Podejmują rozmaite działania i inicjatywy skierowane do zewnętrznego odbiorcy, których celem jest wzmocnienie ich pozycji w społeczeństwie, a także upowszechnianie zasad i wartości, które chcą odzwierciedlać w swej działalności.

Działania takie obejmują następujące zagadnienia: rozwój współpracy, partnerstwo i kontakty z instytucjami akademickimi i badawczymi, udział w badaniach oraz w badaniach porównawczych (*benchmarking exercises*), udział w konkursach dotyczących równości i różnorodności, działalność charytatywna na rzecz zwalczania wykluczenia społecznego, wspieranie dostępu do edukacji i szkoleń, wspieranie działalności sportowej, udział/sponsorowanie lokalnych festiwali, wspieranie finansowe organizacji pozarządowych i dobroczynnych.

Firmom stosującym dobre praktyki w dziedzinie różnorodności zależy na zewnętrznym uznaniu podejmowanych wysiłków – w ten sposób traktują na przykład wyróżnienia i

nagrody. Chętnie biorą udział w licznych konkursach, także po to by sprawdzić czy spełniają różne konkursowe kryteria i standardy.

Wiele firm podkreśla także znaczenie udziału w zewnętrznych sieciach (*networks*) i forach współpracy oraz możliwość wystąpień publicznych liderów firm podczas konferencji, spotkań organizacji pracodawców, w mediach i przy innych okazjach poświęconych zagadnieniom równości i różnorodności.

Badania zwracają uwagę na firmy, które podejmują aktywne działania w sferze odpowiedzialności społecznej biznesu. Bertelsmann, jako firma z sektora mediów, wykorzystał swoje możliwości, aby rozpocząć inicjatywę mającą na celu podniesienie świadomości oraz promocję edukacji o niepełnosprawności zarówno wewnątrz firmy, jak i na forum publicznym. Firma szacuje, że 64 miliony osób widziało spoty telewizyjne, które były częścią kampanii. Podobnie Grupo Santander (Hiszpania) postrzega wsparcie kampanii marketingowych na tematy społeczne (we współpracy z takimi organizacjami pozarządowymi jak Czerwony Krzyż, Lekarze bez Granic i UNICEF) jako istotną część swoich starań na rzecz zwiększenia liczby klientów i kształtowania pozytywnego wizerunku firmy.

Rozdział 2 – Zastosowania zarządzania różnorodnością

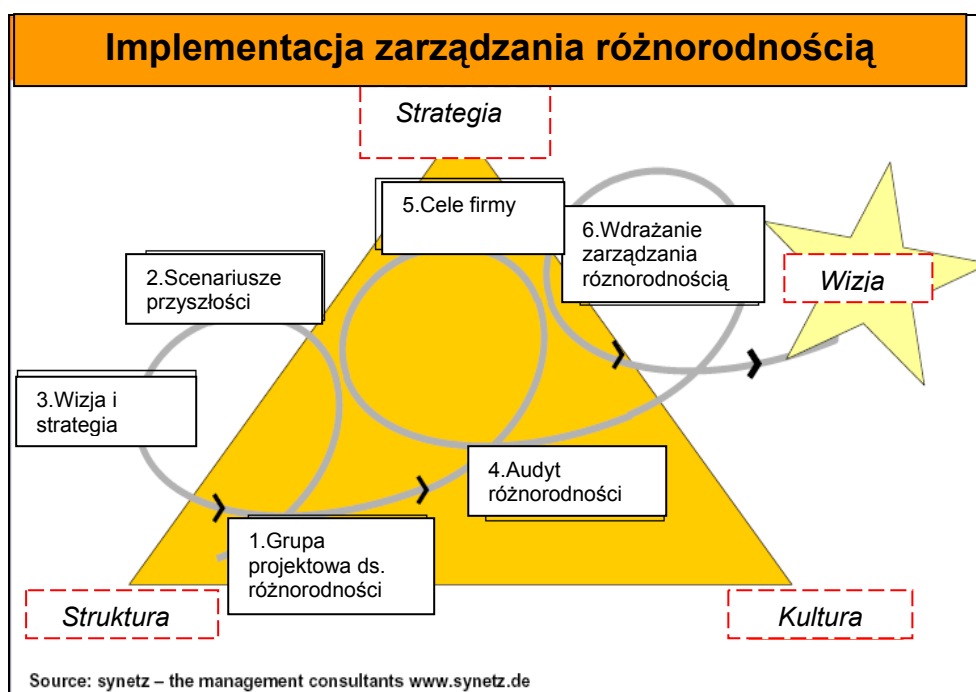
2.1. Pelen obraz: opis procesów zmian przy zarządzaniu różnorodnością

Wzrastająca złożoność otoczenia firm, związana z różnorodnością udziałowców, klientów, dostawców, partnerów i akcjonariuszy oraz ze zmieniającą się sytuacją polityczną i gospodarczą wymaga podejmowania świadomych kroków dla aktywnego zarządzania taką różnorodnością.

W tej części opracowania prezentowane są konkretne narzędzia związane z zarządzaniem różnorodnością. Po pierwsze, przedstawiamy tu opis procesu zmian, który wymagany jest przy wdrażaniu zarządzania różnorodnością w firmie. Po drugie, prezentujemy podejście ośmiu kroków skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw oraz szczegółową procedurę, która ułatwi wykorzystanie narzędzia zarządzania różnorodnością. Po trzecie, przedstawimy kilka zasad, o których trzeba pamiętać podczas wdrażania zarządzania różnorodnością. Zaprezentujemy także tzw. *audyt różnorodności* – narzędzie służące analizie i ocenie postępów w implementacji procesu zarządzania różnorodnością. Wreszcie, czytelnik dowie się w jaki sposób firmy mogą wykorzystać podpisanie „Karty różnorodności” w celu dalszej współpracy i zaangażowania na rzecz różnorodności w danej dziedzinie biznesu.

2.1.1. Zarządzanie różnorodnością – proces zmian

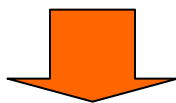
Proces wdrażania zarządzania różnorodnością ma kluczowe znaczenie. Można go postrzegać jako proces uczenia się organizacji (*organizational learning process*)⁴. Poniżej przedstawiono szczegółowo sześć głównych kroków procesu:



⁴ Opracowane przez *synetz – the management consultants*, opublikowane na stronie www.synetz.de

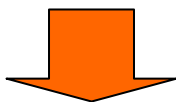
Krok 1. Grupa projektowa ds. różnorodności (*Diversity Steering Committee*)

Zważywszy, że większość firm ma charakter mono-kulturowy (m. in. kierowane przez mężczyzn w wieku 30-40 lat wywodzących się z dominującej narodowości, itp.) istnieje ryzyko, że analiza otoczenia (środowiska) może być przeprowadzona w sposób zachowawczy, a wymagania dotyczące jakichkolwiek zmian widziane będą z wąskiej perspektywy. Dla przezwyciężenia tych ograniczeń i poszerzenia perspektywy kadra zarządzająca może stworzyć specjalny zespół (Grupę projektową ds. różnorodności) złożony z zaangażowanych osób o różnym pochodzeniu. Z punktu widzenia przejrzystości relacji z kadra zarządzającą firmy, grupa projektowa powinna zostać wyposażona w konkretne kompetencje/ uprawnienia i mieć jasno określone zadanie.



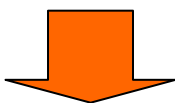
Krok 2. Scenariusze przyszłości

Grupa projektowa ds. różnorodności wraz z kadra zarządzającą wyższego szczebla, głównymi udziałowcami (*stakeholders*) oraz przedstawicielami różnych departamentów w korporacji, powinna zorganizować tzw. Warsztaty Budowy Scenariusza (*Scenario Building Workshop*). Co do zasady powinny powstać trzy różne scenariusze na temat tego, jak świat biznesu będzie wyglądał za 10-20 lat (z punktu widzenia zewnętrznego i wewnętrznego korporacji) – z akcentem na elementy związane z różnorodnością. Na koniec należy wybrać jeden scenariusz i na nim się skoncentrować. (Ważne, by to ćwiczenie wykonać z pomocą zewnętrzną, np. moderatorów).



Krok 3. Wizja i strategia

Kolejnym krokiem powinno być sformułowanie wizji i misji firmy na podstawie wybranego wcześniej scenariusza. Powinna w tym uczestniczyć kadra zarządzająca wyższego szczebla oraz główni udziałowcy. Należy się skoncentrować na mocnych i słabych stronach, szansach i zagrożeniach dla firmy wynikających ze scenariusza. W efekcie pracy powinna zostać sformułowana wizja i misja firmy. Kolejnym krokiem będzie stworzenie strategii firmy podkreślającej w jaki sposób należy implementować zarządzanie różnorodnością. Jasna strategia pozwoli firmie ruszyć do przodu. Kiedy wizja, misja i strategia zostaną sformułowane firma powinna wrócić do sytuacji obecnej i rozpoznać swoje *status quo*. Wymaga to przeprowadzenia *audytu różnorodności* (więcej na ten temat, zob. 2.1.5.).



Krok 4. Audyt różnorodności

Audyt różnorodności jest narzędziem użytecznym dla oceny aktualnej sytuacji firmy. Pytania jakie należy zadać to m. in.: Jaki jest stosunek kadry zarządzającej wyższego szczebla oraz pracowników do zagadnień różnorodności? Jak wygląda aktualna kultura organizacyjna firmy? Do jakiego stopnia istniejące struktury i procesy sprzyjają angażowaniu pracowników w działania firmy? Audyt przeprowadza się za pomocą częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z wszystkimi grupami udziałowców (*stakeholder groups*) i może mu towarzyszyć zestandaryzowany kwestionariusz służący poznaniu stosunku do różnorodności. Wyniki audytu powinny zostać wykorzystane przez Grupę projektową ds. różnorodności w prezentacji głównych wniosków nt. *status quo* dla szerszej publiczności oraz powinny być punktem wyjścia dla zaplanowania odpowiednich zabiegów na rzecz zmiany – przyjęcia pierwotnego podejścia do zarządzania różnorodnością.



Krok 5. Cele firmy

Kolejnym krokiem powinno być wspólne zdefiniowanie przez Zarząd i Grupę projektową ds. różnorodności głównych celów firmy związanych z implementacją zarządzania różnorodnością. Cele te powinny odnosić się do wcześniej sformułowanej strategii i gwarantować uczestnictwo odpowiednich oddziałów i departamentów. Wszystkie one powinny zostać zobowiązane do adaptacji tych celów w kontekście swojej działalności oraz do sformułowania jasnych kryteriów oceny osiągnięcia celów.



Krok 6. Implementacja zarządzania różnorodnością

Podczas procesu implementacji Grupa projektowa ds. różnorodności odgrywa kluczową rolę: nadzoruje, steruje i towarzyszy różnym działaniom. Pełni ponadto funkcję centrum komunikacji. Przykładowo, może być ona odpowiedzialna za:

- Programy rozwoju przywództwa w zakresie zarządzania różnorodnością dla kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla
- Szkolenia dotyczące budowania zespołu z uwzględnieniem różnorodności we wszystkich komórkach firmy
- Wydarzenia, spotkania z dużą liczbą pracowników dla przekazania informacji nt. zarządzania różnorodnością
- Zmianę narzędzi do oceny dokonań menedżerów w celu wzmocnienia zarządzania różnorodnością oraz umożliwienia oceny jego przebiegu
- Zmianę narzędzi wykorzystywanych przez działy HR do rekrutacji i utrzymania zróżnicowanej siły roboczej itp.

2.1.2. Jakie kroki powinny podjąć małe i średnie przedsiębiorstwa (dalej jako MŚP)

We wrześniu 2006 r., Komisja Europejska zorganizowała konferencję pt. *Różnorodność w małych i średnich przedsiębiorstwach (Diversity in small and medium sized enterprises)*, której głównym zadaniem była odpowiedź na potrzeby MŚP w dziedzinie podnoszenia świadomości, dostępu do informacji oraz potrzeb szkoleniowych dotyczących problematyki różnorodności. W podstawowych materiałach dla uczestników konferencji zawarto broszurę pt. *Różnorodność w pracy – 8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw (Diversity at work - 8 steps for small and medium-sized businesses)*.

1. Analiza

Pomyśl o swoim biznesie – jego mocnych i słabych stronach, problemach i potrzebach.

Badania pokazały, że bardzo niewielu właścicieli i menedżerów MŚP ma czas na refleksję na temat rozwoju biznesu – są bowiem nieustannie zaangażowani w codzienną działalność firmy. Zanim rozpoczniesz wdrażanie polityki różnorodności rozważ następujące zagadnienia:

- Co czyni naszą firmę silną? Co ją osłabia?
- Z jakimi problemami nasza firma miała ostatnio do czynienia?
- Czy uzyskujemy wszystko co możliwe od naszych menedżerów i pracowników? Czy dysponujemy odpowiednią kompozycją umiejętności i doświadczenia dla sprostania wyzwaniom operacyjnym i rynkowym?
- Czy mój styl zarządzania pozwala innym na wzięcie odpowiedzialności i bycie produktywnymi?
- Jak zróżnicowany jest rynek? Czy staje się bardziej różnorodny z powodu zmian demograficznych, technologicznych i zmiany stylu życia? Czy my bierzemy to pod uwagę?
- Jak zróżnicowani są pracownicy, np. różne cechy, style i podejścia do pracy, nowe sposoby spojrzenia na problemy?
- Jak postrzegamy prawo dotyczące równości (np. ze względu na płeć, rasę/ pochodzenie etniczne, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, religię lub wyznanie)? Czy to ustawodawstwo przeszkadza w biznesie czy stwarza warunki dla zmian?

2. Rekrutacja/zatrudnianie

Porzuć podejmowanie decyzji przy rekrutacji w oparciu o własne wartości i instynkt.

Badania wykazały, że negatywne wyniki są rezultatem przykładania przesadnego znaczenia dla wartości osobistych właściciela, jego poglądów i przekonań. Wartości osobiste mogą prowadzić do kosztownych błędów przy rekrutacji i do dyskryminacji (świadomej lub nie), a to z kolei może spowodować problemy prawne, ze szkodą dla biznesu.

Jak to robić (rekrutacja):

- Podejmij decyzję jakich umiejętności, wiedzy i doświadczenia wymaga biznes (z punktu widzenia danego stanowiska czy roli).

- Sporządź opis stanowiska pracy oraz profil pracownika podkreślające umiejętności i doświadczenie potrzebne do wykonywania danej roli.
- Upewnij się, że opis stanowiska nie wyklucza nikogo z możliwości ubiegania się o pracę z powodu rasy lub pochodzenia etnicznego, religii lub wyznania, płci, orientacji seksualnej, wieku lub niepełnosprawności.
- Zaadoptuj swoje metody rekrutacji tak, by umożliwić, i zachęcić do ubiegania się o pracę osoby niepełnosprawne.
- Unikaj ograniczenia przekazywania informacji o rekrutacji tylko poprzez informację ustną. Rozważ różne możliwości ogłoszenia (np.: biuro pośrednictwa pracy, krajowe, lokalne i inne gazety, szkoły, uniwersytety, organizacje lokalne, agencje pośrednictwa pracy, tablice ogłoszeń w centrach wyprzedaży), strony internetowe).
- Ogłoś, że przyjmujesz aplikacje od wszystkich grup społecznych.
- Nie podawaj granicy ani przedziału wieku w ogłoszeniu o pracy.
- Porozmawiaj nieformalnie nt. pracy z potencjalnymi kandydatami. Może to pomóc osobom, które mogą mieć obawy z powodu swego wieku, płci i/lub niepełnosprawności, itp.

Korzyści:

Lepsza korelacja pomiędzy potrzebami twojej firmy a rolami zawodowymi i profilem kadry. Może to także prowadzić do lepszego utrzymania pracowników i zwiększonej innowacyjności....

3. Nowe rynki

Odkryj nowe/potencjalne rynki.

Zróżnicowanie klientów wymaga różnorodności wśród pracowników – nie tylko pod względem wieku, pochodzenia etnicznego i stopnia sprawności, ale także po to, by odzwierciedlać zmiany motywacji i stylu życia występujące na rynku, we wszelkich formach.

Badania pokazują, że wiele MŚP ogranicza się i skupia na swej istniejącej bazie rynkowej (*market base*). Oznacza to, że firmy te ograniczają się do ustalonego, znanego rynku i nie czerpią korzyści ze znacznie szerszych możliwości rynkowych. To rezultat pojawiającej się rutyny i braku wewnętrznej różnorodności limitującej nowe pomysły.

Jak to robić:

- Rozpoznaj różnorodność i rozmiar potencjalnego rynku, na którym możesz działać (przedział wieku, orientacja seksualna, przekrój etniczny, zagadnienia niepełnosprawności).
- Zbadaj potrzeby różnych grup w ramach potencjalnego rynku.
- Staraj się uzyskać informację zwrotną od klientów/konsumentów z rynków docelowych i opracuj materiały reklamowe dostępne dla wszystkich.
- Docień potencjalne korzyści płynące z dopasowania osobowości, wieku, pochodzenia i stylu twoich pracowników odpowiedzialnych za bezpośredni kontakt z klientem oraz osobowości klientów/konsumentów.
- Po to, by dotrzeć do nowych grup klientów rozpoznaj i wykorzystuj nowe możliwości jakie dają media, np.: pliki dźwiękowe („Pod Casting”), magazyny lokalne, grupy

zainteresowań (*social groups*).

- Rozważ szkolenie pracowników i udział firmy w konkursach cieszących się powszechnym uznaniem, a związanych z obsługą konkretnych grup (np. język migowy osób niesłyszących).

Korzyści:

Zwiększony dostęp do nowych rynków stwarzających możliwości rozwoju produktów/usług oraz dywersyfikacji

4. Potrzeby klienta/konsumenta

Umieść potrzeby klienta/konsumenta na czele twojej strategii biznesowej i procesu planowania.

Zagwarantuje to, że zróżnicowanie potrzeb klienta/konsumenta będzie odzwierciedlone w procesie planowania; będzie wymagało od twojej firmy rozważenia, w jaki sposób wyjść im naprzeciw (w sensie cech/profilu pracowników, ich kreatywności, postaw oraz potrzeb szkoleniowych i co do rozwoju).

Jak to robić:

- Wprowadź badanie rynku pod kątem różnorodności bezpośrednio w strategię rozwoju produktów i usług.
- Rozwijaj dostępne zewnętrzne kanały komunikacyjne tak, by umożliwić konsumentom i klientom (obecnym i przyszłym) przekazywanie informacji zwrotnej, opinii i pomysłów. Uczyń informację zwrotną stałym elementem procesu systematycznej oceny biznesu.

Korzyści:

Rozwój strategii biznesowej uwzględniającej zmieniające się potrzeby konsumentów i klientów ...

5. Komunikacja wewnętrzna

Rozwijaj skuteczne, efektywne systemy komunikacji wewnętrznej

Wiele MŚP ogranicza niedrożną komunikacją między właścicielem, menedżerami i pracownikami. Powinno się rozwijać efektywne systemy komunikacji wewnętrznej – będzie to sprzyjać i pozwoli na swobodny przepływ idei, pomysłów, wiedzy, informacji i rozwiązań.

Jak to robić:

- Planuj regularne spotkania pracowników – mogą się one koncentrować na aspektach biznesowych lub społecznych – lecz upewnij się, że nie wykluczają one nikogo z powodu czasu w jakim się odbywają lub miejsca pobytu. Ważne jest także, żeby spotkania były zaplanowane, a program uzgodniony (i rozesłany wcześniej). Spotkania powinny być prowadzone w sposób umożliwiający rzetelną i wyrównaną dyskusję
- Zachęcaj pracowników i pozwól im na sugerowanie idei, pomysłów, jeśli trzeba

anonimowo, w formie pisemnej lub ustnej (np. tablice ogłoszeń, wywieszona „skrzynka” na uwagi).

- Wykorzystaj system podziękowań w odpowiedzi na otrzymywanie informacji zwrotnej.
- Upewnij się, że informacje poufne od pracowników (ich prywatność) są chronione.

Korzyści:

Uznanie (i wykorzystanie) zróżnicowanych idei, wiedzy i różnych poglądów istniejących w firmie oraz wzrost zaangażowania i oddania pracowników.

6. Wizerunek i reputacja

Wykorzystaj swoje zaangażowanie w sprawę różnorodności jako narzędzie biznesowe służące budowie reputacji, public relations, czy pomagające w wygrywaniu przetargów i zdobywaniu kontraktów (zwłaszcza od większych firm i firm z sektora publicznego)

Badania pokazały, że duże firmy i organizacje publiczne w trakcie przetargów czy konkursów ofert coraz częściej wymagają od MŚP dostarczenia informacji nt. polityki firmy względem równości i różnorodności. Wykazano, że wypracowanie takiej polityki pomaga MŚP w zdobywaniu kontraktów.

Jak to robić:

Poprzez rozwój sformalizowanej polityki różnorodności – niech jednak będzie nieskomplikowana

- Opracuj z pracownikami jednostronicową informację na temat: wprowadzenie jakich elementów różnorodności pomoże pracownikom w najbliższym roku (np. elastyczne godziny pracy w porze świąt religijnych).
- Opracuj plan szkoleń i dokumentuj przebieg wszystkich szkoleń nt. różnorodności.
- Określ kryteria jakie wprowadziłeś w dziedzinie doboru i rekrutacji nowych pracowników.
- Umieść odwołania do różnorodności (hasła) w broszurach, poradnikach i regulaminach firmowych (analogicznie do postępowania w sprawach dotyczących przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy).
- Zbieraj informacje na temat swoich pracowników i klientów. Potraktuj to jako podstawowy element swojej strategii, w połączeniu z coroczną oceną postępów pracowników na drodze do zwiększania różnorodności. W wielu państwach Unii Europejskiej zbieranie danych osobowych jest bardzo delikatnym zagadnieniem – w rzeczywistości w wielu państwach takie dane nie są przechowywane przez pracodawców.

Korzyści:

Lepsze kontakty z lokalnymi/krajowymi/międzynarodowymi strukturami wsparcia (pomocy) (*supply chains*) oraz zwiększone możliwości biznesowe.

7. Ewaluacja (ocena)

Oceniaj potencjalne koszty i korzyści płynące z implementacji polityki różnorodności.

Implementacja polityki różnorodności wymaga czasu i środków, a korzyści z niej płynące wymagają stałego podkreślania. Ewaluacja powinna służyć właścicielom, menedżerom i pracownikom w zrozumieniu realizowanej strategii na rzecz podtrzymywania zaangażowania i zachęcać ich do dalszego rozwoju polityki różnorodności.

Jak to robić:

- Przemysł, jakie nakłady (koszty) będziesz musiał ponieść uwzględniając czas pracy menedżerów oraz inne zasoby firmy.
- Przemysł, jakie mogą być efekty realizowanych działań, np. poprawa komunikacji, lepsze relacje między pracownikami itp.
- Przemysł potencjalne korzyści, np. rozwiązanie problemu niedoboru pracowników; redukcja takich problemów pracowników, jak stres czy absencja; dostęp do nowych rynków; lepsze efekty na istniejących rynkach; dostęp do talentów; podniesienie wydajności pracy obecnych pracowników; wzrost innowacyjności i kreatywności; poprawa wizerunku firmy.
- Oceniaj te elementy corocznie.

Korzyści:

Skuteczna, systematyczna ocena kosztów i zysków z polityki dotyczącej pracowników jest niezbędną dla trwałości istniejących programów oraz tworzenia możliwości dla większych inwestycji, zwłaszcza przez “non-users”....

8. Wsparcie zewnętrzne

Poszukuj wsparcia z zewnątrz, pomoże ci ono wprowadzać procedury dotyczące różnorodności i sformalizować zarządzanie zasobami ludzkimi.

...Większość właścicieli ma tendencję do zwracania się do swego księgowego, prawnika lub innych bliskich osób. Istnieje jednakże wiele różnych instytucji publicznych i prywatnych oferujących profesjonalną pomoc; najczęściej za minimalną opłatą w przypadku usług dotowanych przez instytucje publiczne (w szczególności instytucje finansowane przez Europejski Fundusz Społeczny). Informacje na ten temat można znaleźć w instytucjach samorządu lokalnego. Obok instytucji unijnych, także organizacje handlowe, izby handlowe i inne instytucje korporacyjne są bardzo cennym źródłem informacji. W wielu przypadkach także Państwa instytucja finansowa (bank) będzie w stanie wskazać Państwu właściwy kierunek...

Jak to robić:

- Zaczynaj od kontaktu z podmiotem, któremu możesz zaufać i zorientuj się kto jest najlepiej przygotowany żeby ci pomóc.
- Otwarcie omów potrzeby firmy z kimś z zewnątrz, kto będzie potrafił spojrzeć z dystansem na twoją firmę.
- Postaraj się wraz z tą osobą zidentyfikować relacje między kluczowymi dla firmy zagadnieniami a konkretnymi płaszczyznami polityki HR oraz stworzyć sformalizowane podejście i politykę HR.
- Omów tę politykę z menedżerami i członkami załogi.
- Zaangażuj pomagającą ci osobę w proces tworzenia, implementacji i oceny tej polityki.

- ...właściciele informowali o pozytywnych przykładach uczenia się jeden od drugiego, w szczególności w ramach programów wsparcia “biznes dla biznesu” (*business-to-business*) – poszukaj takich programów w swojej okolicy lub wykorzystaj istniejące platformy współpracy po to, by zdobyć wiedzę od innych firm

Korzyści:

Korzyści płynące z bardziej sformalizowanego podejścia są podkreślane w całej publikacji.

2.1.3. Wykorzystanie różnorodności jako zasobu – siedem kroków

Warunkiem dla odniesienia sukcesu w dziedzinie różnorodności jest istnienie kultury organizacyjnej firmy, która w sposób świadomy docenia i promuje różnorodność. Organizacja rozwija strategię tak, by osiągnąć równowagę między różnicami i podobieństwami i wykorzystać tę równowagę dla stworzenia wartości. Co mogą zrobić firmy, by rozwinąć taką formułę zarządzania różnorodnością, która docenia i wykorzystuje różnorodność wewnątrz firmy dla własnej korzyści, a także pozwala na zastosowanie nowych doświadczeń w sposób systemowy i efektywny w środowisku zewnętrznym?

1. Aby w firmie mogła powstać i utrzymać się trwała kultura różnorodności musi istnieć równie **zdecydowana i jasno sformułowana strategia i wizja firmy**, której podstawowym składnikiem jest różnorodność. Różnorodność jest bowiem długoterminowym zasobem ekonomicznym firmy.

2. Aby dobrze zarządzać różnorodnością, firma powinna wypracować bardzo przejrzysty **system zarządzania realizacją procesu** – tworzony stopniowo i konsultowany z wieloma wewnętrznymi decydentami. Należy opracować instrukcje dotyczące zarządzania różnorodnością oraz ustalić systemy oceny i kolejne punkty graniczne.

3. Kryteria oceny pracowników muszą być niezależne od rasy, pochodzenia etnicznego czy koloru skóry, płci, religii itp. W rzeczywistości nie jest to takie łatwe, ponieważ większość ludzi nie jest świadoma własnych ograniczeń w postrzeganiu innych. Należy zatem kłaść nacisk na podnoszenie świadomości.

4. Należy szczegółowo przeanalizować **kompozycję poszczególnych departamentów, zespołów, projektów z punktu widzenia różnorodności**, biorąc pod uwagę kompetencje, talenty, doświadczenie, cechy osobiste (jak płeć, wiek, pochodzenie itp.). Pozyskana dzięki temu szczegółowa wiedza ułatwi tworzenie innowacyjnych zespołów i powstawanie nowych idei, pomysłów.

5. Kiedy spostrzeżemy nawet drobny dowód na to, że ocena pracowników nie wynika z oceny ich efektywności, innymi słowy, kiedy dostrzegamy **dyskryminację lub zaniżanie oceny związane z cechami osobistymi należy się temu przeciwstawić i wyciągać konsekwencje** w celu przywrócenia stanu pożądanego.

⁵ Opracowane przez synetz – the management consultants, opublikowane na stronie www.synetz.de

6. Należy stworzyć innowacyjny system rekrutacji i zatrudnienia. Jakich osób, o jakich cechach i z jakimi kompetencjami potrzebujemy? Pytania, jakie należy sobie zadać to: gdzie znajdują się osoby wyjątkowo utalentowane i zróżnicowane pod względem pochodzenia etnicznego czy narodowości? Jak ich szukać?

7. Należy uczynić z liderów firmy naturalne wzorce różnorodności, osoby które są osobiście przekonane, że różnorodność służy firmie i jest podstawowym składnikiem jej tożsamości.

Żadna firma nie staje się automatycznie mistrzem w dziedzinie różnorodności. Potrzebne jest stałe podejmowanie działań, refleksji, regularne dokonywanie oceny, innowacyjne myślenie.

2.1.4. Zasady wdrażania zarządzania różnorodnością

Implementacja zarządzania różnorodnością jest, mówiąc najprościej, kwestią postaw i zachowania w firmie. Poniższe zasady przypominają nam, na co powinniśmy zwracać uwagę.



Zasada 1

Dla uniknięcia sprzeciwu (opozycji) na szeroką skalę, różnorodność należy zdefiniować szeroko. Pracownikom trzeba uświadomić, że definicja obejmuje wszystkich i że ceniona jest różnorodność każdej osoby.



Zasada 2

Aby można było właściwie ocenić różnorodność, organizacje muszą zapewnić, że są prawdziwie różnorodne na każdym poziomie – nie tylko jeśli chodzi o dodatkowe, uzupełniające wymiary różnorodności, ale także wymiary podstawowe.⁶



Zasada 3

Zwiększenie różnorodności wymaga fundamentalnej zmiany w założeniach dotyczących kultury organizacyjnej, a także zmian podstawowych procedur i praktyk służących wspieraniu klientów, konsumentów i pracowników.



Zasada 4

Zmiana zasad zarządzania, jeśli zastosowana zgodnie z zasadami sztuki, może być jedynym najważniejszym sposobem implementacji różnorodności.



Zasada 5

Dla zapewnienia, że implementacja różnorodności dokonuje się tak szybko i skutecznie jak to tylko możliwe, należy wziąć pod uwagę potrzeby i problemy wynikające ze wszystkich pięciu

⁶ Modyfikując model Lodena: podstawowych i uzupełniających wymiarów różnorodności (model of primary and secondary dimensions of diversity), Unia Europejska zdefiniowała sześć podstawowych wymiarów: płeć, rasa i pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, wiek, orientacja seksualna i religia; uzupełniające wymiary: edukacja, zawód, status rodzinny itd. Zob. Loden, Marilyn (1996), *Implementing Diversity*.

elementów pokazanych na wykresie implementacji różnorodności (zob. wyżej).



Zasada 6

Postawa identyfikująca się z zasadami poszanowania różnorodności odróżnia skutecznych menedżerów od tych, którzy traktują politykę zarządzania różnorodnością jak zabawę.



Zasada 7

Bez poważnych inwestycji w zasoby ludzkie oraz poświęcenia czasu, żadna firma nie będzie w stanie w pełni przyjąć paradygmatu różnorodności.



Zasada 8

Radzenie sobie z przeciwnościami wymaga budowania wsparcia wśród tych, którzy są gotowi do zmian oraz minimalizowania wpływu tych, którzy się opierają zmianom.



Zasada 9

Podstawowe znaczenie ma opracowanie finansowych i strategicznych argumentów na rzecz różnorodności, pokazanie wymiaru biznesowego zwiększa możliwość pełnej implementacji.



Zasada 10

Choć najlepsze szkolenie samo nie zapewni zmiany kultury organizacyjnej, to nieodpowiednie szkolenie może spowodować znaczne szkody dla realizacji polityki różnorodności.

2.1.5. Audyt różnorodności – narzędzie samooceny dla firm

7

Z pomocą audytu różnorodności Państwa firma może ocenić swoją gotowość na różnorodność i zastosowanie zarządzania różnorodnością. Oczywiście należy zadbać o to, żeby zachowana została anonimowość wyników rozmów/wywiadów z poszczególnymi osobami. Przeprowadzając audyt Grupa projektowa ds. różnorodności powinna starać się uzyskać odpowiedzi, które pomogą w dalszych działaniach na rzecz różnorodności. Aby dobrze zrozumieć funkcjonowanie całej firmy najczęściej wystarczy przeprowadzić wywiad na próbie ok. 5% – 10% pracowników danego oddziału. Często dla przeprowadzenia audytu lepiej skorzystać ze wsparcia zewnętrznego. Jeśli zdecydujecie się Państwo zrobić to sami, warto przeszkolić grupę osób w zastosowaniu odpowiednich metod przeprowadzania ankiety. Stwórcie Państwo grupę ankieterów, której celem będzie przeprowadzenie wywiadów i opracowanie wyników ankiet. Pozwólcie im na sformułowanie hipotez na temat rodzajów odpowiedzi jakie rozpoznali, niech także złożą sprawozdanie z wyników badań i wniosków Grupie projektowej ds. różnorodności oraz kadrze zarządzającej.

⁷ Kwestionariusz został opracowany przez synetz – konsultanci ds zarządzania 2004, opublikowano go na stronie www.synetz.de. Odpowiedzi na dodatkowe pytania lub pomoc w użyciu tego narzędzia można uzyskać po kontakcie z firmą: www.synetz.de.

swoją firmę.

- d. Z czego jest Pan/i szczególnie dumny/a?
- e. Jakie były najważniejsze źródła spełnienia Pana/i oczekiwań?
- f. Jakie były główne powody niespełnionych oczekiwań?
- g. Proszę opisać swoją firmę w następujący sposób: to jest jak...
- h. Proszę opisać jakiegokolwiek czynniki, które ograniczają Pana/i zaangażowanie w firmę...
- i. W jaki sposób zdobywa się dobrą reputację/opinię w Pana/i firmie?
- j. Jakie zachowanie i cechy indywidualne nie są doceniane w Pana/i firmie?
- k. Co dzieje się z nowymi ideami, sugestiami, innowacjami w Pani/a firmie?
- l. Co osobiście oznacza dla Pani/a różnorodność?
- m. Czy oceniają Państwo różnorodność w organizacji bardziej jako element destrukcyjny, czy jako potencjał?
- n. Jaką rolę odgrywa obecnie różnorodność w Pana/i firmie?

4. Współpraca, praca zespołowa

- a. Jak ocenia Pan/i współpracę z Pana/i zespołem zarządzającym?
- b. Proszę opisać sposób w jaki w Pana/i firmie podejmuje się decyzje.
- c. Do jakiego stopnia czuje się Pan/i poinformowany/a o tym co dzieje się w firmie?
- d. Do jakiego stopnia jest Pan/i usatysfakcjonowany/a ze współpracy oraz poziomu zaufania w ramach zespołu/departamentu?
- e. Do jakiego stopnia jest Pan/i usatysfakcjonowany/a ze współpracy pomiędzy Pani/a departamentem a innymi departamentami?
- f. Jakie obszary w Państwa firmie wymagają większych zmian?
- g. Co postrzegają Państwo jako typowy konflikt w Państwa firmie i w jaki sposób firma sobie z tym radzi?
- h. Czy w firmie istnieje sformalizowany sposób na przekazywanie informacji zwrotnej?
- i. Proszę opisać ważne nieformalne sposoby komunikacji (sieci komunikacyjne) w

firmie.

- j. Jaki jest charakter relacji (komunikacji) w Państwa firmie: formalna – spontaniczna – osobista – oparta na zaufaniu - ... Co opisuje najlepiej styl komunikacji w Państwa firmie?

5. Przywództwo

- a. Jak opisaliby Państwo typowy styl przywództwa w Państwa firmie?
- b. A swój własny? (pytanie dla przełożonych)
- c. Jakie są niepisane zasady, których przestrzegania oczekuje się od lidera w Państwa firmie?
- d. Jakich cech charakteru poszukuje się w procesie identyfikacji potencjalnych przełożonych i menedżerów?
- e. Proszę opisać charakter osoby, która ma szansę zrobić karierę w firmie.
- f. W jaki sposób liderzy w Państwa firmie zwykle radzą sobie z różnorodnymi, a nawet kontrowersyjnymi postawami, opiniami, pomysłami, kwalifikacjami czy przeszłością pracowników?
- g. Na co zwraca Pan/i uwagę kiedy tworzycie nowy zespół?
- h. Jak ważna jest dla Państwa różnorodność w zespole?
- i. Czy dostajecie Państwo od swojego przełożonego regularną informację zwrotną?
- j. Do jakiego stopnia funkcjonująca procedura otrzymywania informacji zwrotnej jest dla Państwa pomocna?

6. Rozwój zasobów ludzkich

- a. W jaki sposób zapewniacie Państwo w firmie pozyskiwanie najlepszych fachowców?
- b. Jakie są zdaniem Państwa najpoważniejsze wyzwania związane z zatrudnianiem i/lub utrzymaniem pracowników?
- c. W jaki sposób Państwa firma gwarantuje odniesienie sukcesu w przyszłej “wojnie o talenty”
- d. Jakie są główne kryteria naboru stosowane przez dział HR?
- e. Jak oceniają Państwo znaczenie różnorodności i zarządzania różnorodnością w ramach działu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie?
- f. Co różnorodność oznacza dla działu HR? Obowiązek etyczny? Spełnienie

wymagów prawnych? Potencjalną korzyść biznesową?

- g. Jakie główne wyzwania dotyczące różnorodności pracowników i kadry zarządzającej dostrzegają Państwo w firmie?
- h. Jakiego rodzaju narzędzia zarządzania aktualnie stosuje się w celu wdrażania różnorodności?
- i. Czy w firmie funkcjonuje system oceny pracowników?
- j. Czy czuje się Pan/i oceniany/a sprawiedliwie?
- k. W jaki sposób Państwa firma promuje talenty? Czy dotyczy to w równym stopniu także kobiet, osób z mniejszości, innych narodowości itp.?

2.1.6. Karta różnorodności – dobrowolna inicjatywa

W grudniu 2006 r. cztery firmy niemieckie (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) zainicjowały dobrowolną kampanię – „Różnorodność jako szansa – Karta różnorodności firm niemieckich” (*Diversity as a Chance – the Charter of Diversity of companies in Germany*). Poprzez podpisanie dokumentu dana firma deklaruje swoją wolę popierania, pielęgnowania i dalszego rozwoju różnorodności w ramach firmy. Do maja 2007 r. 70 firm podpisało Kartę. We Francji podobna inicjatywa powstała w 2004 r. i znalazła poparcie już 3000 firm. Więcej inicjatyw tego rodzaju może służyć dalszej promocji różnorodności w świecie biznesu Unii Europejskiej.

Korporacyjna Karta różnorodności w Niemczech (The Corporate Charter of Diversity for Germany)

Różnorodność jako szansa

Różnorodność współczesnego społeczeństwa spowodowana globalizacją i znajdująca odbicie w zmianach demograficznych wpływa na życie gospodarcze Niemiec. Zdajemy sobie sprawę, że możemy odnieść sukces w biznesie tylko jeśli docenimy i zwiększymy różnorodność. Dotyczy to zarówno różnorodności naszych pracowników, jak i zróżnicowanych potrzeb naszych klientów i innych partnerów biznesowych. Różnorodne kompetencje i talenty menedżerów oraz pracowników otwierają nowe możliwości innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań.

Implementacja Karty różnorodności w naszych firmach ma na celu stworzenie środowiska pracy wolnego od uprzedzeń. Darzymy głębokim szacunkiem wszystkich naszych kolegów niezależnie od ich płci, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii lub światopoglądu, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej. Uznanie i promocja tego zróżnicowanego potencjału przynosi korzyści ekonomiczne naszym firmom.

Sprzymyamy atmosferze szacunku i wzajemnego zaufania. Wpłynie to pozytywnie na naszą

reputację i kontakty z naszymi partnerami i klientami w Niemczech i na świecie.

Na podstawie niniejszej Karty zobowiązujemy się do:

1. Dbłości o kulturę korporacyjną charakteryzującą się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem dla każdej jednostki. Dążymy do stworzenia takich warunków, żeby każdy (zwierzchnicy i współpracownicy) szanowali, uznawali i urzeczywistniali te wartości. Będzie to wymagało wyraźnego poparcia ze strony liderów i zwierzchników.
2. Nadzoru i zapewniania, że procesy dotyczące naszych zasobów ludzkich będą pozostawały w zgodzie z istniejącymi kompetencjami, zdolnościami i talentami naszych pracowników, a także z naszymi własnymi standardami działania.
3. Uznania różnorodności wewnątrz i na zewnątrz naszej organizacji, doceniania tkwiącego w niej potencjału oraz dążenia do wykorzystania jej z korzyścią dla naszego biznesu.
4. Zagwarantowania, że implementacja Karty zostanie właściwie nagłośniona i będzie tematem wewnętrznej, jak i zewnętrznej komunikacji.
5. Upubliczniania, corocznego i regularnego, naszych wysiłków i osiągnięć promujących różnorodność.
6. Informowania naszych pracowników i współpracowników, a także włączania ich w proces realizacji zobowiązań wynikających z Karty.

Jesteśmy przekonani, że wykorzystywanie i docenianie różnorodności będzie miało pozytywny wpływ na niemieckie społeczeństwo. Z zadowoleniem przyjmujemy i wspieramy tę inicjatywę biznesu!

Firma

**Prof. Dr Maria Böhmer, niemiecki Minister
ds. Migracji, Uchodźców i Integracji**

2.2. Dobre praktyki w miejscu pracy – studia przypadków

⁸

W niniejszym poradniku celowo nie używamy terminu „najlepsze praktyki”. Każdy bowiem wysiłek na rzecz większej różnorodności i aktywne zarządzanie różnorodnością zasługuje na uznanie. Uczenie się od siebie nawzajem, dzielenie się doświadczeniem, dyskusowanie o możliwościach i zagrożeniach wydaje się być lepszym sposobem znalezienia dla firmy własnego sposobu na zarządzanie różnorodnością. Tym niemniej przedstawione poniżej cztery przykłady dobrych praktyk warte są przeanalizowania.

⁸ Wszystkie zaprezentowane przykłady pochodzą z publikacji: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. zatrudnienia, spraw społecznych i równych szans; Wrzesień 2005.

Nazwa firmy:	Liczba pracowników:	Strona internetowa
ADECCO	5.000 (Francja), 30.000 (globalnie), do 700.000 pracowników czasowych dziennie (globalnie)	www.adecco.com
Kraj	Obrót: 17.2 mld euro (globalnie)	Podstawowa działalność
Francja/ Europa		Rekrutacja, zatrudnienie, doradztwo pracy
Nazwa inicjatywy: Program: Niepełnosprawność i umiejętności		

Program Niepełnosprawność i umiejętności (Disability & Skills Programme) został najpierw ogłoszony w 1986 r. w Adecco we Francji. Jego celem było ułatwienie dostępu osób niepełnosprawnych do rynku pracy. W związku z sukcesem, jaki program odniósł we Francji, programem objęto także Hiszpanię, Włochy, Belgię, Holandię, Wielką Brytanię i Szwajcarię. W 2005 r. do programu przyłączy się także inne państwa europejskie. Program promuje równość szans - tylko na podstawie osobistych umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia. Celem programu jest zarówno identyfikowanie, jak i zapewnienie zatrudnienia odpowiednich kandydatów niepełnosprawnych, a także pomoc w rozwijaniu dodatkowych umiejętności dla zapewnienia trwałego zatrudnienia.

W 2004 r. na poziomie międzynarodowym powstał specjalny zespół „Biznes i Niepełnosprawność” koordynujący wdrażanie oraz badający rezultaty programu w ramach grupy Adecco. Zespołem kieruje dyrektor projektu Społeczna Odpowiedzialność Biznesu/Niepełnosprawność i Umiejętności, który współpracuje z grupą liderów odpowiedzialnych za realizację programu na poziomie krajowym i lokalnym. Zespół koordynujący zapewnia transfer *know-how* oraz kluczową rolę uwzględniania zjawiska niepełnosprawności w głównych jednostkach organizacyjnych Adecco.

W ramach firmy organizuje się obowiązkowe szkolenie dla menedżerów i pracowników wprowadzające w problematykę niedyskryminacji oraz integracji osób niepełnosprawnych, po to, by zagwarantować zrozumienie dla wartości korporacyjnej różnorodności oraz osobiste zaangażowanie w realizację tej polityki. Szkolenie ma także pomagać w radzeniu sobie z potencjalnymi przypadkami dyskryminacji. Ewaluacja programu obejmuje comiesięczne, kwartalne i roczne badania oraz przygotowanie raportów nt. osiągnięć oraz liczby zatrudnionych osób niepełnosprawnych.

Efekty

Adecco określa cele i plany związane ze znajdowaniem pracy i zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. W 2004 r. grupa pomogła w zatrudnieniu 9.578 osób niepełnosprawnych w Europie (wzrost o 9% w stosunku do roku 2003) przekraczając tym samym ustalony przez siebie plan. Program „Niepełnosprawność i umiejętności” spowodował zmianę, w środowisku wcześniej nieprzyjaznym, w kulturze organizacyjnej firmy poprzez demystyfikację niepełnosprawności w miejscu pracy. Program korzysta ze wsparcia pracowników i pracowników czasowych, sprawnych i niepełnosprawnych i zwiększa satysfakcję zarówno wśród pracowników, jak i klientów. Zaangażowanie w integrację osób niepełnosprawnych było kluczowym czynnikiem, który zdecydował o zwycięstwie Adecco w kilku przetargach ogłoszonych przez klientów.

Obszar

Niepełnosprawność

Kraj/e, zasięg:

Francja, Hiszpania, Włochy, Belgia, Holandia, Wielka Brytania

Data rozpoczęcia:

1986 r. we Francji
2000 r. w Europie

Kluczowe elementy

- Implementacja w sześciu krajach UE
- Szkolenie nt. niedyskryminacji i integracji niepełnosprawności dla wszystkich pracowników
- Szkolenia uzupełniające umiejętności oferowane dla kandydatów niepełnosprawnych dla zapewnienie trwałego zatrudnienia
- Dostęp do zatrudnienia dla 9.578 osób niepełnosprawnych na poziomie Europy w 2004 r.

Niepełnosprawność nie jest przeszkodą dla kompetencji.

Jérôme Caille, Prezes Zarządu Adecco



Nazwa firmy: AIR PRODUCTS	Liczba pracowników: 5.500 + (Europa) 20.000 (globalnie)	Strona internetowa www.airproducts.com
Kraj Zjednoczone Królestwo/ Europa i cały świat	Obrót: 1.8 mld euro (Europa)	Podstawowa działalność Gazy przemysłowe, chemikalia, dostawca sprzętu i usług
Nazwa inicjatywy: Uznanie Różnorodności (<i>Valuing Diversity</i>)		Obszar: Dyskryminacja we wszystkich obszarach
<p>Air Products, utworzona ponad 60 lat temu, służy klientom w dziedzinie technologii, energii, opieki zdrowotnej i przemyśle na całym świecie. Jednakże zanim w 2001 r. rozpoczęto program szkoleń i podnoszenia świadomości nt. różnorodności („Uznanie różnorodności”) odniesienie sukcesu przez firmę hamowane było przez krzywdzące, szkodliwe postawy prowadzące do poczucia wykluczenia i niskiego zaangażowania w rozwój firmy części wartościowych pracowników.</p> <p>Program spowodował wzrost rozwoju pracowników, podniosły się poziom wykształcenia i efektywność pracowników. Program obejmuje szkolenia dotyczące podnoszenia świadomości i drukowanie plakatów wspierających proces uczenia się oraz nieformalne spotkania „przy kawie”, których celem jest wyjaśnienie idei programu i jego realizacji w danym miejscu. W publikacjach dla pracowników oraz wewnętrznej korporacyjnej sieci intranetowej pojawiają się regularnie raporty nt. różnorodności. Grupy liderów różnorodności, działające we wszystkich ważniejszych regionach i centrach firmy, kierują zmianami na rzecz stworzenia środowiska, w którym każdy pracownik może w pełni przyczynić się do rozwoju firmy, czuć się dostrzeganym i docenianym. Powołano sieci pracownicze, np. Geje i lesbijki wśród pracowników (GLEE), Pracownicy zróżnicowani etnicznie (EDEN) i Wszyscy Amerykanie azjatyckiego pochodzenia w Air Products.</p> <p>Wzrost świadomości przekształcił organizację i stworzył środowisko sprzyjające powstaniu wielu inicjatyw lokalnych, najczęściej związanych z poprawą komunikacji, zwiększaniem integracji, budową zaufania, poprawą pracy zespołowej i podniesieniem świadomości kulturowej. Udało się to osiągnąć poprzez rozwój unikalnych metod szkoleniowych opracowanych pod kątem konkretnych państw i uwzględniających ich kontekst społeczny i kulturowy. Dotychczas przeszkolono ponad 5300 pracowników w państwach europejskich.</p>		Kraj/e, zasięg: Europa
Efekty We Francji na przykład, nowo utworzony zespół logistyczny wykorzystał koncepcje integracji zespołu, akceptacji i wzajemnego uczenia się dla osiągnięcia prognozowanego wzrostu produktywności o 600.000 euro (przekraczając plan ustalony na 450.000). Także konkretne wysiłki rekrutacji i pomocy w adaptacji pracowników muzułmańskich w Maurepas Depot zaowocowały poprawą wizerunku firmy w lokalnej społeczności. W Hiszpanii pracownicy stworzyli stronę internetową nt. różnorodności, która odniosła sukces oraz plakaty informacyjne, wprowadzili program mentoringu i szkolenia dla menedżerów, zaangażowali się w samoocenę i w rekrutację osób z lokalnej społeczności. Cała inicjatywa wpłynęła pozytywnie na środowisko pracy, zmianę stylu zarządzania i zwiększyła innowacyjność pracowników w całej Europie.		Data rozpoczęcia: Od 2001 r. do chwili obecnej
		Kluczowe elementy - Ponad 5.300 pracowników przeszkolonych w zakresie różnorodności w ramach działań w wielu państwach UE - Działające aktywnie, prowadzone przez pracowników programy i sieci mentoringu
		<i>Będę kontynuował wspieranie tolerancji, zrozumienia, szacunku, integralności i otwartego środowiska pracy. Są to podstawowe składniki nowoczesnej, wydajnej korporacji, mają zasadnicze znaczenie dla pozyskania i kształcenia utalentowanych ludzi.</i> Bernard Guerini, Prezydent, Air Products Europa

Nazwa firmy:	Liczba pracowników:	Strona internetowa
DUBLIN BUS	3.432	www.dublinbus.ie
Kraj	Obrót: 177,5 mln euro	Podstawowa działalność
Irlandia		Transport publiczny
Nazwa inicjatywy: Program na rzecz równości i różnorodności		

Dublin Bus zatrudnia pracowników z ponad 50 państw i ma pozytywny wizerunek publiczny jako firma założona przez państwo, która aktywnie promuje różnorodność i równość oraz różnorodne kulturowo środowisko pracy. Zaangażowanie firmy w problematykę różnorodności i integracji zaczęło się w 2001 r. kiedy firma przeprowadziła „badanie równości” żeby zrozumieć i przeanalizować swoją sytuację. Spowodowało ono podjęcie działań strategicznych oraz ogłoszeniem Planu działań na rzecz równości i różnorodności w 2003 r.

Priorytety, cele i działania określone w planie odnoszą się do godności i szacunku w miejscu pracy, rekrutacji i działań pozytywnych, różnorodności etnicznej, niepełnosprawności, szkoleń i uczestnictwa, równowagi między pracą a życiem prywatnym, a także do marketingu i reklamy. W szczególności plan doprowadził do wprowadzenia specjalnej wewnętrznej polityki i procedur (np. „polityka równości i różnorodności”, „godność i szacunek”, „polityka różnorodnego kulturowo miejsca pracy”).

Grupy robocze, w skład których wchodzi menedżerowie, pracownicy oraz związki zawodowe są aktywne na wielu polach. Jedną z grup roboczych „Intercultural working group” zajmuje się pracownikami i kierownikami o różnym pochodzeniu etnicznym. Zainicjowała ona różne projekty, których celem było podnoszenie świadomości i promowanie różnorodnego kulturowo miejsca pracy zarówno wewnątrz firmy (np. polityka różnorodności w miejscu pracy, szkolenie trenerskie dla wybranych pracowników, którzy z kolei przeprowadzają szkolenia nt. międzykulturowości dla pracowników, jak i na zewnątrz (np. coroczny mecz piłkarski „wszystkich nacji celtyckich”).

Stworzono również specjalny Panel równości i różnorodności złożony z 40 przeszkolonych pracowników (pracujących w różnych miejscach i na różnych szczeblach firmy), którzy służą pomocą grupom roboczym będąc źródłem wiedzy i wsparcia oraz liderami różnorodności w miejscu pracy. Ich zadaniem jest przekazanie celów polityki różnorodności innym pracownikom i kierownikom pracującym w różnych miejscach.

Efekty

Program różnorodności poprawił znacznie publiczny wizerunek firmy, a także metody zarządzania wewnątrz firmy i praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Poczynając od 2001 r. sukces programu był podkreślany przez media irlandzkie. Irlandzki Urząd ds. Równości wymienił firmę jako „Firmę najlepszych praktyk” w odniesieniu do różnorodności w miejscu pracy. Pracownicy Dublin Bus deklarują wysoką satysfakcję z pracy i określają firmę „pracodawcą z wyboru” co spowodowało wzrost aplikacji do pracy osób spośród mniejszości etnicznych, osób starszych i osób niepełnosprawnych.

Obszar:

Pochodzenie etniczne

Kraj/e, zasięg:

Irlandia

Data rozpoczęcia:

Od 2001 r. nadal

Kluczowe elementy

- Wysoki poziom satysfakcji pracowników
- Sukces programu różnorodności podkreślany przez media
- Firma wymieniona jako „Firma najlepszych praktyk” przez Urząd ds. Równości
- Wzrost liczby kandydatów do pracy spośród mniejszości etnicznych, osób starszych i osób niepełnosprawnych

Wierzmy, że zasady równości i integracji zwiększają efektywność oraz poczucie spełnienia naszych pracowników, pozwalają nam odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby klientów i związać nas z całą wspólnotą ludzi, której służymy.

Joe Meagher, Dyrektor zarządzający, Dublin Bus

Nazwa firmy:	Liczba pracowników:	Strona internetowa
Deutsche Bank	65.400 (globalnie) 27.000 (Niemcy)	www.db.com
Kraj	Obrót: 21.9 mld euro	Podstawowa działalność
Niemcy/globalnie		Usługi finansowe
Nazwa inicjatywy: Globalna różnorodność w Deutsche Banku – Marketing ukierunkowany skierowany do różnorodnych grup (<i>target group marketing</i>)		

Celem Deutsche Banku jest sprzyjanie integrującemu środowisku pracy, w którym wszyscy pracownicy mogą angażować cały swój potencjał. Dla osiągnięcia tego celu w 1999 r. Bank powołał globalny Zespół ds. różnorodności dla wspierania różnych inicjatyw, takich jak programy dotyczące talentu i rozwoju, grupy współpracy pracowników i szkolenia nt. różnorodności. Jednakże na początku, spotkało się to z rezerwą wśród menedżerów. Dopiero kiedy Zespół zaczął łączyć problematykę różnorodności z efektami biznesowymi menedżerowie stali się bardziej otwarci na dyskusję.

Obecnie w Deutsche Banku kadra zarządzająca wyższego szczebla we wszystkich działach działa jako orędownicy różnorodności. Dla wszystkich menedżerów odbywają się szkolenia nt. zarządzania różnorodnością, są oni także zobowiązani do tworzenia indywidualnych planów dotyczących różnorodności. Członkowie Zespołu ds. różnorodności działają jako doradcy biznesowi dla wszystkich działów firmy pomagając w analizie danych, tworzeniu projektów i monitorowaniu ich efektów. Jeden z projektów bankowości detalicznej w Niemczech jest skierowany do potencjalnych klientów o homoseksualnej orientacji. Jego celem jest zdobycie części rynku poprzez stworzenie wizerunku otwartego, empatycznego dostawcy usług finansowych.

Projekt rozpoczął się w pod koniec 2003 r. w Berlinie kiedy to Deutsche Bank zaczął umieszczać reklamy w czasopismach dla gejów i lesbijek. Reklamy podawały nazwiska osób, z którymi można się kontaktować, co stwarzało Bankowi możliwość nie tylko sprzedaży usług ale także oceny skali zainteresowania kampanią. Jeśli chodzi o działalność wewnątrz firmy, w Deutsche Banku istnieją wśród pracowników sieci współpracy gejów i lesbijek w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Można powątpiewać czy działania marketingowe skierowane do gejów i lesbijek byłyby kontynuowane, gdyby nie ich przełożenie na korzyści ekonomiczne.

W działalności zewnętrznej Deutsche Bank wspiera organizacje działające na rzecz gejów i lesbijek oraz uliczne parady gejów (Christopher Street Day), które odbywają się corocznie w niemieckich miastach. W 2002 r. zaangażowanie firmy na rzecz różnorodności zostało nagrodzone - Bank wygrał nagrodę federacji menedżerów-gejów (*Max-Spohr prize*).

Efekty

Działania ukierunkowanego marketingu Deutsche Banku odniosły sukces w Berlinie, przyciągając nowych klientów i zwiększając dochody ze sprzedaży. Zachęcony tymi wynikami oddział bankowości detalicznej zdecydował się rozpocząć podobną kampanię marketingową skierowaną do gejów i lesbijek w Hamburgu, w 2004 r. Łącznie oba projekty - w Berlinie i w Hamburgu - przyniosły dziesięciokrotny zwrot zainwestowanych środków. Ostatnio projekt rozpoczęto także w Kolonii i Monachium.

Obszar:

Orientacja seksualna

Kraj/e, zasięg:

Niemcy, Włochy, Hiszpania, Zjednoczone Królestwo

Data rozpoczęcia:

1999 r.

Kluczowe elementy

- Sieci pracowników podnoszą świadomość nt. różnorodności
- Kampanie marketingowe skierowane do gejów i lesbijek przynoszą dziesięciokrotny zwrot inwestycji
- Zdobywca nagrody Max-Spohr w 2002 r.

Różnorodność jest kluczowa dla rozwoju naszej firmy. Nasz sukces wynika ze zdolności do podnoszenia i zarządzania naszą różnorodnością po to, by stwarzać najlepsze rozwiązania dla naszych klientów.

**Dr. Joseph Ackermann,
Dyrektor Zarządu Grupy,
Deutsche Bank**

2.3. Przykłady do wykorzystania przy projektowaniu szkoleń firmowych nt. zarządzania różnorodnością

Często pojawia się pytanie: jak rozpocząć rozpowszechnianie przesłania na temat różnorodności i zarządzania różnorodnością w firmie? Poniższe scenariusze zajęć mogą być pomocne w przeprowadzeniu warsztatów na ten temat dla różnych grup docelowych. Gorąco polecamy rozpoczęcie szkoleń od przeszkolenia liderów firmy. Jeżeli oni zrozumieją dlaczego różnorodność jest tak ważna, będą w stanie przekazać tę wiedzę pracownikom. Poniżej znajdują Państwo trzy różne propozycje adresowane do liderów oraz pracowników.

2.3.1. Warsztaty nt. zarządzania różnorodnością dla liderów (1 dzień)

autor: Hans Jablonski, wielkość grupy: 20 - 60 uczestników

Cel: Świadomość różnorodności wśród liderów – Grupa docelowa: liderzy

Czas	Co?	Jak?	Uwagi
10.00	Powitanie	Powitanie uczestników i przedstawienie celu szkolenia oraz jego programu	
10.15	Rozgrzewka	Pierwszy kontakt z zarządzaniem różnorodnością	
10.40	Wkład (wiedza) Trendy & Definicja Dyskusja	Definicja zarządzania różnorodnością – sytuacja w Europie (dane oraz fakty), krótka prezentacja oraz dyskusja uczestników	
11.10	Wkład (wiedza) nt. kraju	Analiza sytuacji i trendów w danym kraju	
11.45	Praca w grupach	Dyskusja w małych grupach: przydatność w naszej firmie – sesja pytań i odpowiedzi	
12.00	Studium przypadku	Lokalne studium przypadku, jako odpowiedź na trend, odnoszące się do kontekstu kraju i firmy: dyskusja w małych grupach	
12.30	kontynuacja	Prezentacja wyników pracy grup: sesja plenarna	
12.45	Lunch		
13.45	Zrozumienie realności zarządzania różnorodnością	Uwarunkowania demograficzne i ich wpływ na pracę zespołową: ćwiczenie	
14.25	Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu różnorodnością	Wkład : Opisz (wyjaśnij) i przedyskutuj	
14.45	Współpraca i wsparcie	Wkład (wiedza) i dyskusja w małych grupach – w jaki sposób współpracować w zarządzaniu	Materiały dotyczące

		różnorodnością? Prezentacja	firmy
15.30	Przerwa		
15.45	Zastosowanie do sytuacji w firmie	Uczestnicy dyskutują: co mogą i co zrobią (jako liderzy) na poziomie firmy dla wsparcia różnorodności oraz jakie będą kolejne kroki	
16.30-17.00	Ewaluacja Zakończenie		

2.3.2. Warsztaty nt. zarządzania różnorodnością dla pracowników

autor: Badru Amershi, wielkość grupy: 20 - 60 uczestników

Cel: Zwiększenie świadomości nt. różnorodności wśród pracowników

Czas	Co?	Jak?	Uwagi
10:00	Powitanie	Powitanie uczestników i przedstawienie celu szkolenia oraz jego programu	Siedzimy w małych kręgach
10:15	Rozgrzewka	Pierwszy kontakt z zarządzaniem różnorodnością	
11:00	Wkład / zrozumienie	<u>Prezentacja</u> : definicja zarządzania różnorodnością, po czym krótka sesja pytań i odpowiedzi dla uczestników	
11:20	Wkład: Znaczenie dla Twojej firmy	Koncentracja na sytuacji danego kraju i występujących trendach Sytuacja w Europie (dane i fakty), krótka prezentacja i dyskusja uczestników	
11:40	Studium przypadku	Przedstaw i przedyskutuj lokalne studium przypadku, jako odpowiedź na istniejące w kraju trendy; skup się na tym co to oznacza dla uczestników jako pracowników.	
12.00	Znaczenie dla Twojej firmy	Zastosowanie w Twoim kraju i firmie Dyskusja w małych grupach – uczestnicy w parach lub trójkach dyskutują następujące problemy: - Co wydaje mi się ważne jeśli chodzi o różnorodność dla naszej firmy - jakie mogą być konsekwencje nie podejmowania żadnych działań? (Poproś uczestników o zanotowanie maksimum 3 najważniejszych punktów dotyczących każdego pytania na dużym arkuszu papieru Prezentacja: sesja plenarna	
12.45	Lunch		

13:45	Wymogi i warunki dla osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu różnorodnością	Wkład: opisz (wyjaśnij) warunki, które trzeba spełnić w zarządzaniu różnorodnością (koncentracja na warunkach dotyczących wszystkich pracowników)	
14:15	Informacja nt. dostępnej pomocy i możliwości współpracy	Dyskusja w małych grupach/prezentacja Poinformuj uczestników na temat istniejących materiałów i pomocy, z jakiej mogą skorzystać w przyszłości	
15:00	Przerwa		
15:15	Aplikacja do sytuacji w firmie i kolejne kroki	Uczestnicy powinni przedyskutować co mogą i co zrobią jako pracownicy na poziomie firmy dla wsparcia różnorodności Pozwól uczestnikom na dyskusje w grupach i proponowanie rozwiązań	
16 :00	Kolejne kroki	Uzyskaj zobowiązanie od uczestników na temat co zamierzają zrobić <u>osobiście</u> dla wsparcia różnorodności w ich firmie i konkretnej grupie docelowej a). Praca w grupach: uczestnicy w grupach od 3 do 5 osób przedstawiają kroki jakie podejmą (maksimum 4) na dużym arkuszu papieru. b). Prezentacja podczas sesji plenarnej: poproś wybrane grupy o przedstawienie ich prezentacji. Pozostałe prezentacje umieść w widocznym miejscu, tak, by wszyscy mogli się z nimi zapoznać	
16.30 - 17.00	Ewaluacja Zakończenie	Uzyskaj informację zwrotną od wszystkich uczestników warsztatów	

2.3.3. Spotkanie strategiczne dla dużej grupy nt. zarządzania różnorodnością

Autor: Marion Keil, wielkość grupy: 80 do 300 osób

Cele: Każdy pracownik powinien uświadomić sobie wyzwania jakie dla firmy niesie przyszłość, wiedzieć jakim celem służy zarządzanie różnorodnością oraz uświadomić sobie strategiczne konsekwencje dla firmy.

Grupa docelowa: mieszana grupa złożona z pracowników z różnych działów, w różnym wieku, różnej hierarchii w firmie, pogrupowana w małych 10-osobowych kręgach (pracownicy siedzą na krzesłach)

Czas trwania: 1 dzień

Time	Co?	Jak?	Uwagi
9.00	Rozpoczęcie	Powitanie uczestników i przedstawienie celów szkolenia oraz jego programu	Kadra zarządzająca wyższego szczebla, jako moderatorzy
9.20	Rozgrzewka	- Ćwiczenie w małych grupach: uczestnicy przedstawiają się sobie – kim jestem, skąd jestem, co powoduje, że jestem unikalny i różny od innych osób w firmie? - Krótka reakcja w formie “wywiadu” na forum: co czyni nas unikalnymi?	Polecenie wyświetlone na ekranie Moderatorzy
10.00	Wkład nt. zrozumienia zarządzania różnorodnością	- Prezentacja na temat wyzwań społecznych i rynkowych: demografia, zmiana potrzeb klientów, zmiana profilu klientów itp. 20 minut - Małe grupy: co zrozumieliśmy, jakie są inne wyzwania? - Cała grupa: poszczególne małe grupy dodają swoje sugestie do listy	Wyższa kadra zarządzająca jako moderatorzy
10.40	przerwa		
11.00	Wkład (wiedza) nt. zarządzania różnorodnością	Wkład: czym jest różnorodność? Dlaczego jest ważna? Nasza strategia zarządzania różnorodnością jako odpowiedź na wyzwania Małe grupy: co o tym myślimy, jaka jest nasza reakcja? W dużej grupie: krótkie omówienie – kilka głosów zebranych przez moderatorów	Kadra zarządzająca wyższego szczebla
12.00	Ćwiczenie nt. różnorodności	Moderator czyta historię “Żyrafa i Słoń” – w tle pokaz obrazków ilustrujących historię Praca w małych grupach: Co jest najważniejszym elementem w tej historii? Jakie widzą Państwo podobieństwa z Państwa środowiskiem pracy? Jakie przesłanie dla Państwa niesie ta historia? 30 minut Talk show: 2 krzesła puste, 2 menedżerów wyższego szczebla i jeden moderator prowadzi dyskusję nt. historii i jej implikacji – osoby z sali dołączają do nich	moderatorzy
13.00	LUNCH		
14.00	Ćwiczenie: Nagroda za różnorodność	Praca w małych grupach: Jak, z punktu widzenia różnorodności, powinna wyglądać nasza firma za 5 lat – abyśmy wygrali Europejską Nagrodę za Różnorodność? Wyniki pracy – na dużych arkuszach papieru Prezentacja rynkowa (<i>Market presentation</i>) Lub prezentacja kreatywna (<i>creative</i>)	Wyniki prac na dużych arkuszach papieru; jeśli grupa większa niż 60 osób – prezentacja rynkowa i przedstawianie w sali (chodzenie od

		<i>presentation)</i>	grupy do grupy); jeśli grupa do 60 osób – każda mała grupa przygotowuje małą kreatywną prezentację i przedstawia na forum
15.30	Przerwa		
15.45	Reakcja (opinia) prezesa	Moderator przeprowadza rozmowę z prezesem oraz wszystkimi menedżerami wyższego szczebla na temat rezultatów ćwiczenia “Nagroda za różnorodność” i pyta o praktyczne, kolejne kroki jakie należy podjąć w związku z tymi wynikami. Kadra zarządzająca wyraża uznanie dla wyników pracy Ideał: kadra zarządzająca ogłasza rozpoczęcie działań komisji ds. zarządzania różnorodnością	Zarządzanie różnorodnością Rozmowa na forum z kolejnymi osobami
16.05	Ewaluacja	W odpowiedzi na pytanie czy uczestnicy są zadowoleni z zajęć i usatysfakcjonowani przebiegiem dnia wszyscy uczestnicy stają na linii od “0” do “100” – niektórzy są proszeni o uzasadnienie dlaczego stanęli w danym miejscu	
16.20	Zakończenie	Moderator i Kadra zarządzająca wyższego szczebla, zamykają oficjalnie spotkanie	

Rozdział 3 – Dodatkowe informacje

3.1. Polecane publikacje dotyczące różnorodności i zarządzania różnorodnością

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning
Ważne tło dotyczące socjologii organizacji i zmiany jako wstępu do dyscypliny: Zarządzanie różnorodnością.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Autorzy pochodzą z Wielkiej Brytanii i nie koncentrują się na grupach docelowych ale na postawach wobec różnorodności.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Wspaniały przegląd nt. zarządzania różnorodnością w firmach europejskich!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;
Poszerzenie perspektywy z różnorodności lokalnej na różnorodność organizacji globalnych i określenie z jakimi problemami dot. różnorodności muszą się zmierzyć osoby w organizacjach.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;
Wspaniałe źródło wiedzy, tak jak stwierdza podtytuł: „pełne źródło informacji i poradnik dot. planowania”. Autorzy regularnie prowadzą szkolenia. Zainteresowani mogą uzyskać informacje u Angeliki Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
Klasyczne dzieło dla sektora opieki zdrowotnej.

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
To zbiór artykułów z *Harvard Business Review* z lat 80-tych i wczesnych 90-tych. Koncentrują się one głębiej na poszczególnych zagadnieniach. Przedmowę napisał R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2;
W jaki sposób, krok po kroku, wdrażać różnorodność w organizacji.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press;
Interesujący przegląd różnych aspektów różnorodności.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.
Publikacja zawierająca wiele informacji i przydatnych kwestionariuszy oraz ankiet dotyczących narzędzi służących zarządzaniu różnorodnością.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Ta praca jest uczciwą i praktyczną publikacją zawierającą ciekawe wskazówki i pokazującą możliwe błędy, których warto być świadomym. Bardzo praktyczny przewodnik.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Kolejny dobry zbiór scenariuszy zajęć do wykorzystania podczas szkoleń/warsztatów.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Bardzo dobry zbiór scenariuszy zajęć do wykorzystania podczas szkoleń/warsztatów.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Ciekawa publikacja zawierająca plany szkoleń i opis ćwiczeń.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Znakomity artykuł na temat ewolucji zarządzania różnorodnością.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Ta praca opublikowana w 1991 r. służy jako dobra analiza granic równych szans w latach 80-tych w Stanach Zjednoczonych.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association
Znakomity wstęp do zarządzania różnorodnością, przedstawiony za pomocą prostej fabuły o żyrafie i słoni.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.
Dla tych, którzy interesują się barierami i granicami równych szans i zarządzania różnorodnością od wczesnych lat 80-tych do 2006 r. ta praca jest lekturą obowiązkową. Po dokładnym opisie i wnikliwej analizie problematycznej strony różnorodności Thomas w pogłębiony i pragmatyczny sposób wskazuje możliwe twórcze rozwiązania dla przyszłości zarządzania różnorodnością w organizacjach biznesowych.

3.2. Europejskie strony internetowe dot. różnorodności i zarządzania różnorodnością

KOMISJA EUROPEJSKA

- Strona Wydziału antydyskryminacyjnego, Dyrekcji Generalnej ds. zatrudnienia, spraw społecznych i równych szans Komisji Europejskiej:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Kampania informacyjna UE “Za różnorodnością. Przeciwno dyskryminacji.” (*For Diversity. Against Discrimination*):
www.stop-discrimination.info
- Publikacje Komisji Europejskiej nt. nie-dyskryminacji i różnorodności:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Studium na temat metod i wskaźników oceny efektywności kosztów polityki różnorodności w przedsiębiorstwach (październik 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- “Biznes a różnorodność, dobre praktyki w miejscu pracy” (*The business case for*

diversity, good practices in the workplace) (listopad 2005):

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf

- Poniższa strona dotyczy młodzieży http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

PARTNERZY SPOŁECZNI UNII EUROPEJSKIEJ

- Europejskie Stowarzyszenie Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw (*European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises UEAPME*)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseuropa.eu
- Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (*European Trade Union Confederation*)
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

INNE INTERESUJĄCE STRONY

- Tematem tej strony jest dialog wokół problemów osób niepełnosprawnych
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Samorządność w Europie (*Local Government across Europe*)
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studium nt. implementacji różnorodności w europejskich firmach telekomunikacyjnych
<http://www.etno.eu/>
- Europejska Sieć Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility Network Europe*)
www.csreurope.org
- Strona informująca o zarządzaniu różnorodnością jako część projektu UE Leonardo
- http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Ciekawa strona oraz newsletter nt. zarządzania różnorodnością w Europie
<http://www.idm-diversity.org>

CZASOPISMA

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com

Strony internetowe w poszczególnych państwach Unii Europejskiej

Polska:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Ulotka:

[*Zarządzanie różnorodnością. Dlaczego jest tak ważne dla każdej organizacji?* \(pdf\)](#)

źródło:

http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/Fact_Sheets/pl/PL_4_Div.pdf

Publikacja:

Różnorodność w pracy. Przegląd dobrych praktyk korporacyjnych w sektorze telekomunikacyjnym, ETNO, UNI EUROPE (2007), (pdf)

źródło: http://www.etno.be/Portals/34/publications/other/Diversity@Work_Brochure_PL.pdf

Ulotka:

Diversity at work. 8 steps for for small and medium-sized businesses. (pdf)

źródło: <http://conference.stop-discrimination.info/2089.0.html>

Publikacja Komisji Europejskiej:

The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace (2005) (pdf)

źródło: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf

Publikacja:

Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans. Gender Index, UNDP, EQUAL (2007) (pdf)

źródło: www.genderindex.pl

Austria:

www.diversityworks.at

<http://www.roomycompany.at/>

<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>

<http://www.chancen-gleichheit.at/>

<http://www.gleichundgleich.at/>

<http://www.esf.at/start.html>

Belgia:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>

<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>

<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>

http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html

<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgaria:

<http://diversity.europe.bg>

http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg_osf/en/index.html

<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>

<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Dania:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>

http://www.ipmacourse.com/course_c.html

<http://www.bsr.org/About/index.cfm>

<http://www.danistechnology.dk/business-development/9389>

<http://www.pro-diversity.net/>

<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>

<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>

<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finlandia:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html

<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>

http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp

<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>

<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>

http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity

<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>

<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>

<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>

<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Francja:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Niemcy:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Wielka Brytania:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequel/general/divover.htm>

Grecja:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Węgry:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irlandia:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Litwa:

<http://www.lygybe.lt>

Holandia:

<http://www.kantharos.com>

Portugalia:

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumunia:

<http://www.i-interact.ro/>
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf
<http://www.dromesqere.net/>
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>
<http://www.cncd.org.ro/>>
<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>
<http://www.antidiscriminare.ro/>
<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Słowacja:

<http://www.ark.sk>

Słowenia:

<http://www.humus.si>

Hiszpania:

<http://www.iegd.org>

Szwecja:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turecja:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>